

Die neuen Unternehmer in Ostmitteleuropa: Herkunft und Rekrutierungsmechanismen

Lagemann, Bernd

Veröffentlichungsversion / Published Version
Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lagemann, B. (1995). *Die neuen Unternehmer in Ostmitteleuropa: Herkunft und Rekrutierungsmechanismen*. (Berichte / BIOst, 59-1995). Köln: Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-42197>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Die Meinungen, die in den vom Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien herausgegebenen Veröffentlichungen geäußert werden, geben ausschließlich die Auffassung der Autoren wieder.

© 1995 by Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien, Köln
Abdruck und sonstige publizistische Nutzung - auch auszugsweise - nur mit vorheriger Zustimmung des Bundesinstituts sowie mit Angabe des Verfassers und der Quelle gestattet.
Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien, Lindenbornstr. 22, D-50823 Köln,

Telefon	0221/5747-0,	Telefax	0221/5747-110
---------	--------------	---------	---------------

ISSN 0435-7183

Inhalt

Seite

Kurzfassung

4

1. Fragestellung

6

2. Unternehmensgründer im "originären" privaten Sektor

8

2.1 Die Gründungsentscheidung: Haushaltsstrategien und mikroökonomisches Kalkül.....8

2.2 Erfolg und Scheitern unternehmerischen Engagements.....10

2.3 Herkunft und beruflicher Werdegang der Unternehmer.....14

2.4 Die Finanzierung der unternehmerischen Betätigung.....17

2.5 Informelle vs. formelle Wirtschaft.....19

2.6 Formierung des Rechtsstaates und die Kapitalisierung von "strategischen Positionen" und "Beziehungen".....20

3. Unternehmerkarrieren im Privatisierungsprozeß

21

3.1 Privatisierungspolitiken zwischen Gerechtigkeits- und Effizienzpostulaten.....21

3.2 Vom Wirtschaftsfunktionär zum Unternehmer.....23

3.3 Vier Lösungen des Insiderproblems.....26

3.3.1 Spontane oder "Nomenklaturprivatisierung".....26

3.3.2 Insider-dominierte Standardprivatisierung.....27

3.3.3 Staatlich-dominierte Standardprivatisierung.....28

3.3.4 Massenprivatisierung.....28

4. Fazit und Ausblick

30

Summary

22. Oktober 1995

Der Verfasser ist Leiter der Forschungsgruppe "Handwerk und Mittelstand" im Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung (RWI), Essen.

Redaktion: Hans-Hermann Höhmann

Bernhard Lageman

**Die neuen Unternehmer in Ostmitteleuropa:
Herkunft und Rekrutierungsmechanismen**

Bericht des BIOst Nr. 59/1995

Kurzfassung

Vorbemerkung

Die Systemtransformation bringt nicht nur einen Bruch in der Entwicklung der wirtschaftlichen Institutionen und Strukturen mit sich, sondern auch einen tiefgreifenden Einschnitt in das gesellschaftliche Gefüge der Reformstaaten. Große Teile des Produktivkapitals werden innerhalb weniger Jahre unter den Mitgliedern der Gesellschaft neu verteilt, ohne daß dabei in größerem Umfang an die Vermögensverteilung vor der kommunistischen Machtergreifung angeknüpft werden könnte. Für den einzelnen eröffnen sich in diesem Prozeß einmalige wirtschaftliche Chancen eines unternehmerischen Engagements, deren Nutzung wesentlichen Einfluß auf seine künftige Vermögensposition und sein Lebenseinkommen haben wird. Im Zuge der Privatisierung und der Unternehmensgründungen entsteht aufs neue eine breite Schicht von Kapitaleignern und Unternehmern, von der in entscheidendem Maße der Erfolg des wirtschaftlichen Umstrukturierungsprozesses abhängig ist. In der vorliegenden Arbeit wird danach gefragt, auf welchen Wegen sich der Aufstieg der neuen Unternehmer vollzieht und aus welchen Gesellschaftskreisen sich diese rekrutieren. Da geeignete amtliche statistische Informationen zu diesen Fragen nicht verfügbar sind, stützt sich die Analyse auf Auswertungen von Unternehmensbefragungen und sonstige Sekundärquellen.

Ergebnisse

1. Etwa ein Viertel der ostmitteleuropäischen Haushalte reagiert auf die Belastungen und Chancen der Transformation mit - im weitesten Sinne - unternehmerischen Anpassungsstrategien. Dabei steht der Aufbau einer selbständigen Existenz oftmals erst am Ende eines längeren Such- und Orientierungsprozesses, der Erwerbskombinationen der unterschiedlichsten Art, die Nutzung von Erwerbsquellen im informellen Sektor und diverse Formen eines "Feierabendunternehmertums" einschließt. Nur ein Teil der neu gegründeten Unternehmen - schätzungsweise 30-40 v.H. - überlebt in Ostmitteleuropa derzeit die ersten drei Jahre nach ihrer Gründung.
2. Unter den Inhabern größerer Gründungsfirmen und privatisierter Klein- und Mittelunternehmen sind überdurchschnittlich oft Angehörige des oberen und mittleren, in etwas geringerem Maße auch des unteren Managements der ehemaligen Staatsbetriebe zu finden. Des weiteren erweist sich ein hohes Ausbildungsniveau, vorzugsweise in ingenieurtechnischen Fachrichtungen, als günstig für die Übernahme derartiger Positionen.

3. Auch familiäre Traditionen unternehmerischer Aktivitäten, die in die vorkommunistische Zeit zurückreichen, begünstigen ein unternehmerisches Engagement des einzelnen. Angehörige dieses Personenkreises sind sowohl in der breiten Masse der Einzelunternehmer als auch unter den Unternehmern der "Mittel- und Oberschicht der Unternehmensgesellschaft" (Personengesellschaften und GmbHs) überdurchschnittlich oft vertreten. Dabei spielt weniger die Übertragung spezifischer beruflicher Vorbilder eine Rolle als vielmehr die Tradierung allgemeiner kultureller Muster der Selbständigkeit und Unabhängigkeit.
4. Den Gründern neuer Unternehmen und den Käufern oder Pächtern von Staatsbetrieben gelang es nach 1990 in einem - angesichts des desolaten Zustandes der Banksysteme - erstaunlichem Maße, finanzielle Mittel für das eigene Unternehmen zu mobilisieren. Wenngleich die Banken in höherem Maße zur Finanzierung der privaten Wirtschaft beigetragen haben, als dies im allgemeinen angenommen wird, haben die neuen Unternehmer ihre Investitionen zum größten Teil aus familiären Ressourcen bestritten. Dabei konnte sowohl auf Ersparnisse zurückgegriffen werden, die aus regulären Einkünften gebildet worden waren, als auch auf Mittel, die aus der Parallelwirtschaft stammten.
5. Im Zuge der "großen" Privatisierung haben die Angehörigen der vormaligen wirtschaftlichen Führungsschicht ihre bisherigen Schlüsselstellungen im Management der privatisierten Unternehmen behaupten und zudem die meisten der in den Aufsichtsräten und neu gegründeten Finanzinstitutionen (z.B. Investmentfonds) geschaffenen Positionen besetzen können. Auch beim Erwerb von Anteilen an den privatisierten Kapitalgesellschaften hat dieser Personenkreis mit Abstand die besten Resultate erzielt.
6. Dennoch kann keinesfalls von einer ungebrochenen personellen Kontinuität zwischen der Nomenklatura und der heutigen wirtschaftlichen Führungsschicht gesprochen werden: Großen Teilen der Nomenklatura ist es nicht gelungen, sich Führungspositionen im marktwirtschaftlichen System zu sichern. So haben es die Angehörigen der politischen Führungsschicht der kommunistischen Parteien und der Staatsbürokratie nur selten vermocht, in der Marktwirtschaft wirtschaftliche Führungspositionen zu besetzen. Auch im Management der ehemaligen Staatsbetriebe hat sich ein Selektionsprozeß vollzogen, der zum Teil schon vor der Hinwendung zur Marktwirtschaft einsetzte und zum Ausscheiden vieler Vertreter vor allem des oberen Managements geführt hat.
7. In allen vier Ländern ist es im Privatisierungsprozeß zur unkontrollierten Aneignung von Staatseigentum durch Private gekommen. Es dürfte sich jedoch bei den spontanen Privatisierungsaktionen letztlich nur um einen Randbereich des Privatisierungsprozesses handeln. Insgesamt verlief die Privatisierung in den ostmitteleuropäischen Ländern überwiegend in geregelten rechtsstaatlichen Bahnen.

1. Fragestellung

Nach dem Zusammenbruch des Kommunismus tritt in den ehemaligen Zentralverwaltungswirtschaften eine Spezies von Akteuren auf den Plan, die dort in den vergangenen Jahrzehnten nur als Lückenbüßer zur Schließung planwirtschaftlicher Versorgungsengpässe geduldet worden war: die Unternehmer. In den vergangenen fünf Jahren haben in den ostmitteleuropäischen Ländern Millionen Bürger den Schritt zur Gründung einer selbständigen Existenz gewagt. Ein ansehnlicher Teil der dabei entstandenen Klein- und Mittelunternehmen hat die Schwierigkeiten der Gründungs- und Aufbauphase gemeistert und prägt heute - zusammen mit den ehemals staatlichen Großbetrieben - eine gegenüber 1989 völlig veränderte Unternehmenslandschaft.

Der Transformationsprozeß bietet unternehmerisch orientierten Individuen einmalige Chancen des Vermögenserwerbs, die in den saturierten Marktwirtschaften des Westens keine Entsprechung finden: Die heutigen Vermögensverhältnisse in den entwickelten Industrieländern sind ganz überwiegend das Resultat eines jahrhundertelangen Prozesses der Vermögensakkumulation, der durch die Vererbung des Vermögens von einer Generation zur anderen vermittelt wurde.¹ In den heutigen Reformländern Mittel- und Osteuropas hingegen werden große Teile des Produktivkapitals in kürzester Frist neu verteilt. Die Beteiligung des einzelnen am Privatisierungsprozeß hat wesentliche Auswirkungen auf seine künftige Vermögensposition, Einkommenssituation und Stellung im sozialen Schichtungssystem.

Zugleich bedürfen die Wirtschaften Mittel- und Osteuropas aber auch dringend einer breiten Entfaltung unternehmerischen Potentials. Soll der im Vergleich zu den Ländern der Europäischen Union bestehende große Entwicklungsrückstand in einem überschaubaren Zeitraum deutlich verringert werden, setzt dies ein Wirtschaftswachstum voraus, das über einen längeren Zeitraum hinweg deutlich über den derzeit erreichten realen jährlichen Zuwachsraten des BIP von 2 bis 4 v.H. liegt. Es erscheint angesichts des zwar allmählich wachsenden, im ganzen jedoch eher zögerlichen Zustroms von Direktinvestitionen unrealistisch, eine Erhöhung der wirtschaftlichen Dynamik in erster Linie vom Engagement ausländischer Investoren zu erwarten. Der Staat hat als Investor im Produktionsbereich nach dem Debakel der Zentralverwaltungswirtschaft ausgespielt. Von der Mobilisierung des einheimischen unternehmerischen Potentials wird es daher in erster Linie abhängen, ob die Länder dieser Region demnächst ihr Wirtschaftswachstum beschleunigen können.

Es ist durchaus nicht unumstritten, ob das unternehmerische Potential der entstehenden Marktwirtschaften der sich hier stellenden Aufgabe gewachsen ist. Zwar gibt das vitale Gründungsgeschehen der letzten Jahre Anlaß zur Hoffnung und auch bei der Privatisierung wurden beachtliche Fortschritte erzielt. Jedoch fehlen - schon angesichts des kurzen seit dem Umbruch verstrichenen Zeitraums - bislang noch klare Beweise für die erfolgreiche Bewältigung des Anpassungsprozesses. Auch stellt sich die Frage nach den Auswirkungen der kommunistischen Ära auf das Denken und Handeln der Menschen in einer Marktwirtschaft, die bislang jenseits des Horizonts ihrer praktischen Lebenserfahrungen lag. Zudem bietet - wie die Erfahrung vieler Entwicklungsländer

¹ Vgl. Fernand Braudel, *Afterthoughts on Material Civilization and Capitalism*. (The Johns Hopkins Symposia on Modern History) Baltimore und London 1979, S. 70f.

zeigt - die Existenz von Millionen Kleinstunternehmen keineswegs automatisch Gewähr dafür, daß ein Teil dieser Unternehmen über den Ausleseprozeß des Wettbewerbs in mittlere und große Dimensionen hineinwächst und somit eine Grundlage entwicklungsfähiger industriewirtschaftlicher Unternehmensstrukturen bildet. Die Zweifel vieler Beobachter des Transformationsprozesses an einer hinreichenden Mobilisierung unternehmerischen Potentials in den Reformstaaten sollten somit nicht leichtfertig beiseite geschoben werden.²

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Rekrutierungsmechanismen sowie dem sozialen und beruflichen Hintergrund der neuen Unternehmer in vier ostmitteleuropäischen Staaten - Polen, Ungarn, Tschechien und der Slowakei. Herkunft und Werdegang der Unternehmer werden aus einem vorwiegend mikroökonomischen Blickwinkel betrachtet.³ Die Ausführungen basieren auf Sekundärquellen zu Gründungsgeschehen, Privatisierung und Unternehmensentwicklung. Naturgemäß war die amtliche Statistik für die Behandlung des Themas nur von sehr begrenztem Nutzen; besondere Bedeutung kam deshalb bei Erarbeitung des Beitrages der Auswertung der Ergebnisse von Unternehmensbefragungen zu.

Der Beitrag geht von einer pragmatischen und relativ weiten Definition des "Unternehmers" aus: Als Unternehmer seien solche Personen verstanden, die - unabhängig von Größe und Rechtsform des Unternehmens - unter Inkaufnahme eines persönlichen wirtschaftlichen Risikos Produktionsfaktoren zwecks Erzielung von Gewinn kombinieren, um Güter und Leistungen zu erstellen und am Markt abzusetzen. Eingeschlossen ist also eine denkbar breite Spannweite unternehmerischer Betätigung, die vom nebenerwerblich betriebenen Gelegenheitshandel bis hin zum gehobenen Managerposten in einem großen Industrieunternehmen reicht.

Man könnte gegen diese weite Definition einwenden, daß sie zum inflationären Gebrauch des Unternehmerbegriffs beitrage, der in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur gerade in jüngster Zeit zu beobachten ist. Der wirtschaftlichen Realität der Reformländer wird ein solches Herangehen indessen gerecht: Im Ausleseprozeß des Wettbewerbs formiert sich in den Reformstaaten eine vielfach geschichtete Unternehmensgesellschaft, die Unternehmen unterschiedlichster Größe, Rechtsform und Produktionsschwerpunkte umfaßt; Alleinunternehmen stehen neben kleinen und mittleren Einbetriebsunternehmen, mittleren Mehrbetriebsunternehmen und großen Konzernen. Die unternehmerischen Herausforderungen, Tätigkeitsfelder und berufstypischen Usancen unterscheiden sich dabei auf vielfältigste Weise. Es wäre allerdings verfehlt, die Funktion des Unternehmers - neue Faktorkombinationen durchzusetzen und Innovationen den Weg zu bahnen - primär mit bestimmten Organisationsformen und Unternehmensgrößen zu assoziieren. Marktwirtschaften leben von einem ständigen Prozeß des Aufstiegs und Falls von Unternehmen. Die Tatsache, daß sich die größten Unternehmen einer weitaus höheren Lebenserwartung erfreuen können als mittlere und kleine und

² Vgl. z.B. Dinko Dubravacic, Entrepreneurial aspects of privatisation in transition economies, in: Europe-Asia Studies, Abingdon, Oxfordshire, vol. 47, 1995, S. 305-316; Tsuneaki Sato, How extensive has the 'transition to a market economy been?': Economic policies of the first four years reconsidered, in: Most, Dordrecht, vol. 5, 1995, no. 1, S. 1-12 sowie Hans-Peter Brunner, The recreation of entrepreneurship in Eastern Europe: Neither magic nor mirage. (WZB Discussion Papers, FS IV 93-16) Berlin 1993.

³ Für eine Darstellung der Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen seit 1990 und der daraus folgenden Wandlungen der Unternehmenslandschaft vgl. Bernhard Lageman, Die Entwicklung mittelständischer Wirtschaftsstrukturen in den ostmitteleuropäischen Ländern 1990-1994: Eine Bestandsaufnahme. (Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien, 29-1995) Köln 1995.

überdies im Niedergang in der Praxis meist auf den Sukkurs der öffentlichen Hand vertrauen können, ändert nichts daran, daß die Wettbewerbswirtschaft von der Herausforderung scheinbar fest etablierter Marktpositionen durch Außenseiter lebt. Man sollte bei der Analyse der Rekrutierungsprozesse der Unternehmerschaft in Ostmitteleuropa deshalb den Blick nicht auf bestimmte Unternehmensformen und Unternehmertypen verengen.

2. Unternehmensgründer im "originären" privaten Sektor

Bei den im folgenden angesprochenen Unternehmensgründungen geht es ganz überwiegend um kleine und mittlere Unternehmen. Hier sind Unternehmer- und Inhaberrolle in der Regel aufs engste selbst dort verflochten, wo es sich um Kapitalgesellschaften (überwiegend GmbH) handelt. Die Unternehmensgründungen wurden oft durch formelle (Re-) Privatisierungsaktionen, und bisweilen auch durch die mit größerem oder geringerem Raffinement betriebene willkürliche Aneignung von Staatseigentum, unterstützt; insofern ist die Abgrenzung des "originären", d.h. unabhängig von der Privatisierung entstandenen privaten Sektors, etwas willkürlich, aber doch - als idealtypische Konstruktion - zur Abgrenzung der "Gründer-Unternehmer" von den im dritten Kapitel zu behandelnden "Manager-Unternehmern" sinnvoll.

2.1 Die Gründungsentscheidung: Haushaltsstrategien und mikroökonomisches Kalkül

Angeichts des grundlegenden Wandels der Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Betätigung stehen die Menschen in den Reformländern vor außergewöhnlichen Belastungen und zugleich vor vielversprechenden neuen Handlungsoptionen. Stagnierende, zum Teil auch schrumpfende Realeinkommen in offiziellen Beschäftigungen bei gleichzeitig bislang ungeahnten Möglichkeiten des Konsums animieren dazu, sich nach alternativen bzw. komplementären Einkommensquellen umzusehen. Vielfach gehen bislang als sicher geglaubte Arbeitsplätze verloren bzw. geraten in Gefahr. Der "sozialistische Sozialkontrakt"⁴, der dem einzelnen über Jahrzehnte hinweg ein verhältnismäßig hohes Maß an sozialer Sicherheit und Berechenbarkeit der Lebensumstände auf bescheidenem materiellen Niveau geboten hatte, ist mit dem Zusammenbruch des alten Regimes hinfällig geworden. Zugleich sind viele der über Jahrzehnte hinweg eingeübten wirtschaftlichen Verhaltensmuster unter marktwirtschaftlichen Verhältnissen obsolet geworden: Das "Schlangestehen" nach Konsumgütern und die Beschaffung sowie der Austausch in der Planwirtschaft künstlich verknappter Güter über Netzwerke von Bekannten haben zum Beispiel mit dem Ende der Mangelwirtschaft ihre Existenzberechtigung verloren. Das Erwerbsstreben wird durch die neuen Rahmenbedingungen in neue Kanäle gelenkt. In diesem Zusammenhang stellt sich für viele auch erstmals eine unternehmerische Option als reale Handlungsmöglichkeit.

Entscheidende Bezugsgröße für das Erwerbsverhalten des einzelnen ist der private Haushalt. Die Haushalte in den ostmitteleuropäischen Länder stellen sich auf das veränderte wirtschaftliche Umfeld durch eine Anpassung ihrer Überlebensstrategien ein. Nach den Ergebnissen einer vergleichenden sozioökonomischen Paneluntersuchung kann derzeit in Ostmitteleuropa nur eine Minderheit der Haushalte ihren Lebensunterhalt aus den regulären Hauptbeschäftigungen der Haushaltsmitglieder

⁴ Vgl. Jozse Mencinger, *Lessons from the Transition Process*, in: *Empirica*, Dordrecht, Jg. 20, 1993, S. 205ff., insbesondere S. 193.

voll bestreiten. Dies traf im Herbst 1992 auf 40 v.H. aller befragten Haushalte zu, mit einer weit überdurchschnittlichen Quote in der Tschechischen Republik (53 v.H.), einem dicht beim arithmetischen Mittel liegenden Wert in der Slowakischen Republik (38 v.H.) und weit unterdurchschnittlichen Anteilen in Polen (34 v.H.) und Ungarn (26 v.H.).⁵ Die Mehrheit sah sich also zumindest in Ungarn, Polen und der Slowakei - wie übrigens auch schon vorher in der Zentralverwaltungswirtschaft - gezwungen, zusätzliche Einkommensquellen zu erschließen, um wirtschaftlich über die Runden zu kommen. Hierfür kommt sowohl der Rückgriff auf nichtmonetäre Erwerbsformen (z.B. landwirtschaftliche Haushaltsproduktion, "Do-it-yourself") als auch auf pekuniäre Quellen in Betracht. Zweitbeschäftigungen formeller oder informeller Art spielten z.B. in Ungarn bereits vor 1989 eine erhebliche Rolle; sie sind heute überall in Ostmitteleuropa weit verbreitet. Hinzu kommen solche monetären Erwerbsquellen, die, gleich ob auf Basis einer formell registrierten Betätigung oder auf Grundlage informellen Wirtschaftens, im weitesten Sinn als unternehmerische Reaktion auf die wirtschaftlichen Herausforderungen, vor welche die Menschen sich gestellt sehen, zu werten sind.

Hier stellt sich die Frage, worin im einzelnen dieses zunächst denkbar weit umschriebene "unternehmerische Engagement" bestehen kann. Hier lassen sich unter anderem folgende Handlungsmöglichkeiten unterscheiden:

- Für viele Haushalte bietet sich die Möglichkeit an, zusätzlich zur bisherigen Beschäftigung ein eigenes "Business" als nebenberufliche Erwerbsquelle zu betreiben. Die in diesem Ausmaß kaum zu erwartende Flut von Gewerbemeldungen in der ESFR und besonders in Tschechien, die im Jahre 1991 einsetzte, erklärt sich wesentlich aus dem Interesse vieler Bürger, sich in irgendeiner Weise selbständig wirtschaftlich zu betätigen. Freilich war auch das Wirken der tschechischen Verwaltungstradition eine Voraussetzung für die massenhafte "korrekte" Anmeldung der Absichten der einzelnen, ein Gewerbe zu betreiben. Der bisherige Arbeitsplatz wurde mit dem Erwerb eines Gewerbescheins in den meisten Fällen nicht in Frage gestellt. Auch die in Ostmitteleuropa sehr weit verbreitete Bereitschaft, sich aus eigener Initiative heraus weiterzubilden, mag im weitesten Sinn als Indiz für eine latente Bereitschaft zu unternehmerischen Reaktionen zu werten sein.⁶
- Ein ungeahnt breites Feld für quasi-unternehmerische Betätigungen bietet zumindest für leitende Angestellte der Staatsbetriebe der Privatisierungsprozeß. Hier waren bzw. sind zum Teil noch in allen ostmitteleuropäischen Ländern viele Angehörige des Managements bestrebt, auch jenseits der durch die amtlichen Privatisierungswege gebotenen Partizipationsmöglichkeiten, Chancen für ihre individuelle Bereicherung zu erschließen und zu nutzen. Solche Aktivitäten bewegen sich überwiegend im "Graubereich" zwischen legalen und illegalen Aktivitäten; zuweilen nehmen sie allerdings auch, an rechtsstaatlichen Maßstäben gemessen, direkt kriminelle Züge an.

⁵ Ergebnisse der zweiten Befragung im Rahmen des von der Paul Lazarsfeld-Gesellschaft, Wien, ermittelten "New Democracies Barometer"; im Durchschnittswert sind außer den vier hier behandelten Ländern auch Ergebnisse aus Bulgarien, Rumänien und Slowenien enthalten. Vgl. Richard Rose und Christian Haerpfer, Mass response to transformation in post-communist societies, in: Europe-Asia Studies, vol. 46, 1994, S. 3-28, hier S. 9; ferner auch Richard Rose, Contradictions between micro- and macro-economic goals in post-communist societies, in: Europe-Asia Studies, vol. 45, 1993, S. 419-444, sowie Wolfgang Seifert und Richard Rose, Lebensbedingungen und politische Einstellungen im Transformationsprozeß. (WZB Discussion Papers, P 94 - 104) Berlin 1994.

⁶ Zur Weiterbildungsbereitschaft vgl. eine Umfrage unter 404 Beschäftigten von 150 kleinen Unternehmen in der Wojewodschaft Lublin: 34,2 vH der Befragten hatten angegeben, 1990-92 an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen zu haben. Vgl. Krystyna Zinczuk und Mikołaj Zinczuk, Zmiany w świadomości pracobiorców małych firm, in: Wiadomości Statystyczne, Warschau, Jg. 38, Heft 4, 1993, S. 24-26.

- Die Gründung eines eigenen, auf längere Sicht als Haupterwerbsquelle zu betreibenden Unternehmens stellt sich im Zusammenhang aller möglichen Handlungsoptionen als Extremfall dar. Wer über eine Beschäftigung im öffentlichen oder privaten Sektor verfügt (was in Ostmitteleuropa auf einen großen Teil der amtlich registrierten Selbständigen zutrifft), wird diese erst dann aufgeben, wenn die selbständige Berufsausübung ein mindest gleich hohes Einkommens erwarten läßt und relativ gesichert erscheint. In vielen Fällen steht das eigene, die wirtschaftliche Existenz wenigstens des Haushaltsvorstandes oder eines anderen Haushaltsmitgliedes tragende Unternehmen am Endpunkt eines längeren Orientierungs- und Suchprozesses, der Experimente in "Feierabendunternehmertum", verschiedenen Formen der Quasi- und Pseudoselbständigkeit, steuerlich gemeldeten und schattenwirtschaftlichen abhängigen Beschäftigungen einschließt.

Die Rekrutierung von Unternehmern im originären privaten Sektor der ostmitteleuropäischen Ländern vollzieht sich, so ist festzuhalten, vor dem Hintergrund großer wirtschaftlicher Belastungen der einzelnen und der Gefährdung bzw. des Verlusts bislang weitgehend gesicherter Beschäftigungen. Zu den "Druckfaktoren" treten allerdings die "Attraktionsfaktoren" in Gestalt ungeahnter Verdienst- und Bereicherungsmöglichkeiten, welche zu unternehmerischen Reaktionen herausfordern. Obwohl eine wie auch immer geartete unternehmerische Option in der Umbruchperiode zum Spektrum der Handlungsmöglichkeiten aller Haushalte gehört, entschied sich in Ostmitteleuropa 1990-1994 allerdings nur eine Minderheit der Haushalte - 25 v.H. dürfte ein realistischer Anteilswert sein⁷ - dafür, die Möglichkeit einer unternehmerischen Betätigung ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Hiervon dürften sich in den letzten Jahren im Durchschnitt bei rd. zwei Dritteln einmal ein Haushaltsmitglied dazu entschlossen haben, das Experiment einer selbständigen Betätigung zu wagen.⁸

Bevor im folgenden gefragt wird, aus welchen Kreisen sich die neuen Unternehmer vorwiegend rekrutieren, ist zunächst auf eine unvermeidliche Begleiterscheinung des unternehmerischen Rekrutierungsprozesses einzugehen - den Selektionsprozeß des Wettbewerbs unter den Unternehmensgründern.

2.2 Erfolg und Scheitern unternehmerischen Engagements

Von der Geschäftsidee bis zu deren erfolgreicher Durchsetzung auf dem Markt ist auch in entwickelten Marktwirtschaften in der Regel ein weiter Weg zurückzulegen. Nur ein Teil der gegründeten Unternehmen wird sich auf längere Sicht auf dem Markt etablieren können. Insbesondere die ersten zwei bis vier Jahre der Existenz eines Unternehmens erweisen sich erfahrungsgemäß als kritische Periode, innerhalb derer sich herausstellen wird, ob das neu gegründete Unternehmen echte Marktchancen hat bzw. der Unternehmer diese wahrnehmen kann. Obgleich aus den ostmitteleuropäischen Ländern seit langem bekannt ist, daß viele Firmengründer nach relativ kurzer Zeit sich gezwungen sehen, die Tätigkeit ihres Unternehmens einzustellen, lagen hierzu bislang keine statistischen Daten vor. Aus der Zunahme des Unternehmensbestandes konnte lediglich geschlossen werden, daß die Zahl der Markteintritte auch 1994 noch deutlich - wenngleich

⁷ In der oben zitierten Untersuchung wird der Anteil der Haushalte, die sich für eine "unternehmerisch orientierte" Anpassungsstrategie entscheiden, auf 23 vH geschätzt - vgl. Richard Rose und Christian Haerpfer 1994, S. 10.

⁸ Bei den Größenangaben handelt es sich um "stilisierte Fakten", die sich auf die Gründung selbständiger Existenzen in den Jahren 1990-1994 beziehen und sich unter anderem an die tschechische Gewerbestatistik anlehnen, welche in den Anfangsjahren des Umbruchs zunächst eher Gründungsoptionen als tatsächliche Unternehmensgründungen widerspiegelte.

gegenüber den Vorjahren mit rückläufiger Tendenz - über der Zahl der Marktaustritte lag.⁹ Nun liegt erstmals für Polen eine umfangreichere Untersuchung vor, die hierzu Daten bietet.¹⁰ Diese könnten auch gewisse quantitative Orientierungspunkte zur Unternehmensentwicklung in den anderen drei Ländern liefern.

Die Erhebung erfaßte die Entwicklung von Unternehmen mit 5 und mehr Beschäftigten (Bezugsbasis 1990) im Zeitraum 1990 bis 1993. Unter den überlebenden Unternehmen schnitten die privaten Firmen auf Basis dreier Entwicklungskriterien - der Beschäftigten-, der Umsatz- und der Arbeitsproduktivitätsentwicklung - besonders günstig ab: Im Verarbeitenden Gewerbe konnten beispielsweise 59 v.H. der Einzelunternehmen ihre Beschäftigung, 75 v.H. ihren Umsatz und 69 v.H. ihre Arbeitsproduktivität erhöhen; bei den staatlichen Unternehmen hingegen gelang es nur 9 v.H. die Beschäftigung, 25 v.H. den Umsatz und 23 v.H. die Arbeitsproduktivität zu steigern.

Der positiven Entwicklung der meisten überlebenden privaten Unternehmen stehen jedoch besonders hohe Marktaustrittsquoten gegenüber: Von den im Jahre 1990 gegründeten Einzelunternehmen und Personengesellschaften mit 5 und mehr Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe existierten 1993 nur noch 47 v.H., von den 1991 gegründeten hingegen 64 v.H.. Bezieht man in die Betrachtung alle 1990 bestehenden Privatunternehmen mit mehr als 5 Beschäftigten ein - also neben den Gründungsunternehmen auch Altunternehmen -, so fallen die Ergebnisse noch weitaus ungünstiger aus (vgl. Tabelle). Nur rund ein Drittel der 1990 bestehenden Einzelunternehmen war im Jahre 1993 noch aktiv.

Dabei sind deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen verschiedener Größengruppen festzustellen: Die Schwundquoten sind vor allem bei den kleinen Einzelunternehmen mit 5-20 Beschäftigten besonders hoch; so überlebten nur 29 v.H. der Kleinbetriebe im Verarbeitenden Gewerbe und sogar nur 26 v.H. in der Bauwirtschaft sowie 25 v.H. im Handel die ersten drei Geschäftsjahre.

⁹ Eine Ausnahme bildeten hierbei die registrierten Einzelunternehmen in der Slowakei, deren Zahl stagnierte. Vgl. Bernhard Lageman 1995, S. 19f.

¹⁰ Es handelt sich um eine Untersuchung des Instituts für Statistisch-Ökonomische Analysen des Statistischen Amtes und der Polnischen Akademie der Wissenschaften, die in Zusammenarbeit mit der State University Michigan und der Jagiellonen-Universität Krakau durchgeführt wurde. Zugrundegelegt wurden Unternehmensdaten des Statistischen Amtes, die auf Meldungen der Finanzämter beruhen. Da erhebliche Lücken im Datenmaterial durch Hochrechnungen gefüllt werden mußten, hat die Analyse eher den Charakter einer repräsentativen Stichprobe als den einer Totalerhebung. Vgl. zur Untersuchung sowie zu deren im Text zitierten Ergebnissen Zofia Pawlowska, *Polskie przedsiębiorstwa w latach 1990-1993*, in: *Wiadomości Statystyczne*, Warschau, Jg. 40, Heft 7, 1995, S. 17-24.

Tabelle
Überlebensquoten der 1990 bestehenden Unternehmen
mit fünf und mehr Beschäftigten in Polen nach Wirtschaftszweigen
 "Überlebende" Firmen in v.H.

Zweig	Jahr	Unter- nehmen insgesamt	Private Unter- nehmen ¹	Einzel- unter- nehmen ²	Unter- nehmen mit Ausl.- Beteiligung	Staats- unter- nehmen ³
Verarbeitendes	1990	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Gewerbe	1991	72,5	64,1	50,1	70,3	89,2
	1992	57,4	51,3	36,5	51,5	67,2
	1993	53,9	47,3	33,8	45,4	62,9
Bauwirtschaft	1990	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	1991	63,5	54,0	50,6	72,5	84,4
	1992	46,6	39,3	36,9	47,8	56,7
	1993	42,4	35,8	33,6	40,6	48,3

Der Schluß von den in der Untersuchung erfaßten Unternehmen mit 5 und mehr Beschäftigten auf die Gesamtheit aller Unternehmen ist allerdings problematisch: Bei den Kleinstunternehmen mit 2 bis 4 Beschäftigten (jeweils einschließlich des Inhabers) und noch mehr bei den Alleinunternehmen dürfte die Quote der Marktaustritte deutlich höher gewesen sein als bei den erfaßten Firmen. Berücksichtigt man, daß die große Mehrheit aller 1990 bestehenden oder neu gegründeten Unternehmen dieser Größenklasse zuzuordnen ist, sind die für Einzelunternehmen und Personengesellschaften ausgewiesenen Überlebensquoten stark nach unten zu revidieren. Allerdings dürfte auch die Wahl des Basisjahres 1990 zu extrem niedrigen statistischen Überlebensraten geführt haben, da die hierbei erfaßten Unternehmensgenerationen (Altunternehmer + Gründer des Jahres 1990) im Folgejahr voll in den Strudel der Transformationskrise geraten sind. Vor diesem Hintergrund scheint es realistisch, davon auszugehen, daß 1990-94 bestenfalls 30-40 v.H. aller neu gegründeten polnischen Unternehmen die ersten drei Jahre überlebt haben.

Es stellt sich die Frage, ob sich aus den polnischen Daten Schlußfolgerungen bezüglich der Unternehmensentwicklung in den anderen drei Ländern ziehen lassen. Zunächst ist gegen Verallgemeinerungen natürlich einzuwenden, daß jedes der vier ostmitteleuropäischen Länder in den vergangenen vier Jahren ein eigenes Wachstumsprofil entwickelt hat und sich sowohl die Unternehmensstrukturen als auch die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsmuster deutlich unterscheiden. Bei einem Blick auf die Überlebensstatistik westeuropäischer Firmen erweisen sich die "Sterberaten" der polnischen Gründungsunternehmen indessen nicht als besonders dramatisch. Beispielsweise waren in Frankreich und Großbritannien 1989 lediglich 48 v.H. bzw. 49 v.H. aller 1985 gegründeten Firmen noch aktiv, in Westdeutschland und den Niederlanden hingegen 63 v.H. bzw. 64 v.H.¹¹ Da anzunehmen ist, daß die Marktaustrittsquoten immer dann besonders hoch sind, wenn es zu besonders vielen Unternehmensgründungen kommt - wie in Ostmitteleuropa nach 1990 -, bestätigen die in Polen ermittelten Daten eher westeuropäische Erfahrungen, als daß sie als Ausdruck einer besonders kritischen Entwicklung gewertet werden müßten. Sie können vor diesem Hintergrund durchaus auch als grober Orientierungsmaßstab für die Überlebenswahrscheinlichkeit der Firmengründungen in den anderen drei Ländern dienen.

2.3 Herkunft und beruflicher Werdegang der Unternehmer

Mangels geeigneten statistischen Materials können derzeit nur Unternehmensbefragungen Aufschlüsse zu sozialer Herkunft und beruflichem Hintergrund der Unternehmer geben.¹² Ein Problem besteht dabei darin, daß in derartigen Befragungen die gescheiterten Unternehmensgründer - die letztlich die Mehrheit aller Gründer bilden - fast nie zu Worte kommen. Zudem werden in der Regel nur solche Unternehmen erfaßt, die sich bereits längere Zeit am Markt behauptet haben, also relativ erfolgreich waren. Überdies sind Vertreter der "Mittel- und Oberschicht der

¹¹ Vgl. European Network for SME Research (Hrsg.), The European Observatory for SMEs. First Annual Report. Zoetermeer 1993, S. 150.

Unternehmensgesellschaft" (Personengesellschaften, GmbHs, AGs) im Vergleich zu den viel zahlreicheren Einzelunternehmen weit überdurchschnittlich vertreten. Auch werden Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes zumeist überdurchschnittlich berücksichtigt. Daß Nebenerwerbsunternehmen, die in Ostmitteleuropa mindestens ein Drittel der registrierten Einzelunternehmen stellen, systematisch vernachlässigt werden, versteht sich fast von selbst. Nun ist zu erwarten, daß sowohl die über- als auch die unterdurchschnittlich vertretenen Gruppen jeweils spezifische soziale Profile und Ausbildungsprofile aufweisen: Erkenntnisse bezüglich des Sozialprofils der Inhaber mittlerer Unternehmen lassen sich zum Beispiel nicht ohne weiteres auf die Gründer von Kleinst- und Feierabendunternehmen übertragen. Im folgenden sind daher nur Tendenzaussagen möglich, in welchen versucht wird, die sehr fragmentarischen Einzelinformationen zu einem aussagekräftigen Gesamtbild zu verdichten.

Beim Vergleich der vorliegenden Untersuchungsergebnisse lassen sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten erkennen, die sich auf die allgemeine und berufliche Ausbildung der Unternehmer, ihre beruflichen Tätigkeiten vor der Unternehmensgründung und den sozialen Hintergrund - Stellung im Schichtungssystem der kommunistischen Ära, soziale Stellung und Berufe der Eltern- und Großelterngeneration - der Befragten beziehen. Diese Gemeinsamkeiten sollen im folgenden dargestellt werden.

Die neuen Unternehmer in den mitteleuropäischen Reformstaaten verfügen im Durchschnitt über ein relativ hohes Niveau der allgemeinen Schulbildung, aber auch über beachtliche Vorkenntnisse in der beruflichen Bildung. Ersteres ist wesentlich auf die Bildungspolitik der vergangenen Jahrzehnte, insbesondere die stark ausgebaute Sekundarschulpflicht, zurückzuführen. Ob dem für Ostmitteleuropa ausgewiesenen hohen formalen allgemeinen Ausbildungsniveau, das über den Vergleichswerten der westeuropäischen Staaten liegt, tatsächlich ein echter Bildungsvorsprung entspricht, bleibe hier dahingestellt. Das im allgemeinen hohe berufliche Bildungsniveau der Unternehmensgründer erklärt sich aus besonderen Umständen des Umbruchsprozesses. Da bis 1989 auf vielen Gebieten keine Möglichkeit bestand, ein eigenes Unternehmen zu gründen, sahen sich zum einen auch unternehmerisch talentierte Personen auf angestellte Beschäftigungen bzw.

¹² Zu diesen Untersuchungen vgl. Leila Webster [I], Private Sector Manufacturing in Poland: A Survey of Firms. (Industry Series Paper, No. 66) Washington, D.C. 1992; Leila Webster [II], Private Sector Manufacturing in Hungary: A Survey of Firms. (Industry Series Paper, No. 67) Washington, D.C. 1992; Dan Swanson und Leila Webster, Private Sector Manufacturing in the Czech and Slovak Federal Republic: A Survey of Firms. (Industry Series Paper, No. 68) Washington, D.C. 1992; Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung und WSF, Wirtschafts- und Sozialforschung, Aufbau mittelständischer Strukturen in Polen, Ungarn, der Tschechischen Republik und der Slowakischen Republik. Teil III: Tabellen zur Unternehmensbefragung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft. (Bearb.: Alena Brüstle u.a.) Essen und Kerpen, Mai 1994; Andrzej Arendarski (Project Director), Polish Private Enterprises. Analysis and Policy Recommendations. Sulejówek 1992; Simon Johnson, Private Business in Eastern Europe. In: Olivier Jean Blanchard/Kenneth A. Froot/Jeffrey D. Sachs (Hrsg.), The Transition in Eastern Europe, Vol. 2: Restructuring. Chicago und London 1994, S. 245-290; Ivan Szelenyi, Socialist Entrepreneurs. Embourgeoisement in Rural Hungary. Madison, Wisconsin 1988; Vladimir Benáček, Small Businesses and Private Entrepreneurship During Transition: The Case of the Czech Republic. (CERGE Working Paper Series, 53) Prag 1994, S. 22ff.; Vladimíra Zdenovcová, Unternehmerkarrieren in der neuen Marktwirtschaft. Beitrag zum "20th International Small Business Congress", Interlaken, Juni 1993 sowie ferner zur Slowakischen Republik Zdena Budická und Jozef Bednárík, Vysledky vyberového zisťovania u súkromných podnikateľov v oblasti priemyselných činností nezapisaných v obchodnom registri. In: Statistika, Prag, Heft 1, 1994, S. 30-36.

Karrierewege in der staatlichen Wirtschaft verwiesen. Zum anderen bestanden angesichts der Perspektivlosigkeit vieler staatlicher Betriebe nach dem marktwirtschaftlichen Umbruch und der bislang ungeahnten Chancen in der privaten Wirtschaft für entsprechend begabte Individuen massive Anreize, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Hieraus dürften sich unter anderem die hohen Anteile von Hochschul- und Fachschulabsolventen gerade ingenieurwissenschaftlicher Fachrichtungen an den kleingewerblichen Firmengründern erklären.

Familiär tradierte berufliche Orientierungen, die in den Familiengeschichten in die Zeit vor 1939/45 zurückzuverfolgen sind, spielen bei einem großen Teil der erfaßten Unternehmer (zwischen 25 und 40 v.H.) eine Rolle. Sie kommen indes gehäuft bei industriellen und handwerklichen Aktivitäten vor, und zwar nicht nur bei den Inhabern mittlerer Unternehmen, sondern auch bei den Gründern von kleingewerblichen Betrieben. Gleiches trifft auf den hier nicht untersuchten landwirtschaftlichen Bereich sowie die freien Berufe zu. Eine früher durch ein Familienmitglied ausgeübte unternehmerische Betätigung erhöht die Wahrscheinlichkeit eines unternehmerischen Engagements der Nachfahren in der Gegenwart. Dabei sind gelegentlich direkte berufliche Kontinuitäten zu beobachten, eine weitaus größere Rolle spielen aber familiäre Tradierungen im weiteren Sinne: Familientraditionen kleingewerblicher Natur begünstigen eine - wie auch immer im einzelnen geartete - unternehmerische Betätigung eines Familienmitglieds in der Gegenwart. Übertragen werden demnach weniger familiäre Berufsmuster, als vielmehr Orientierungen allgemeineren Sinns, wie das in ostmitteleuropäischen Unternehmensbefragungen besonders betonte Streben nach beruflicher Selbständigkeit und Unabhängigkeit.¹³

Beschäftigungen in Managementpositionen der ehemaligen staatlichen Industrie wirken sich nach den verfügbaren Daten fördernd auf die Aufnahme einer selbständigen Betätigung aus. Ehemalige Staatsmanager sind besonders stark unter den Inhabern mittlerer Betriebe in Bauwirtschaft und Verarbeitendem Gewerbe zu finden. In diesem Personenkreis sind besonders oft ehemalige Angehörige des mittleren Managements der Staatsbetriebe zu finden, aber auch das gehobene Management und - in geringerem Maße - das untere Management ist vertreten. Dabei bestehen enge Zusammenhänge zu den vorher erwähnten Faktoren: Viele der neuen Unternehmer in anspruchsvolleren Firmengründungen können nicht nur auf Karrieren in der ehemaligen Staatsindustrie verweisen, sondern auch auf ein hohes berufliches Ausbildungsniveau - vorzugsweise in ingenieurwissenschaftlichen Fachrichtungen. Hinzu kommen familiäre Dispositionen in Gestalt unternehmerischer Betätigungen in der Eltern- bzw. Großelterngeneration.

Unter den neuen Unternehmern haben sich viele in kommunistischer Zeit bereits in formellen oder informellen Beschäftigungen mit unternehmerischen Einschlag versucht. Dieser von Benáček als "Operators" bezeichnete Personenkreis¹⁴ war in der Planwirtschaft für den Ausgleich der Mängel des zentralverwaltungswirtschaftlichen Koordinationsmechanismus unentbehrlich und hat sich nach dem Umbruch solchen Aktivitäten zugewandt, die im neuen Wirtschaftssystem lukrativ erschienen. Aus diesem Personenkreis rekrutieren sich insbesondere die "Gelegenheitsunternehmer", Personen, die

¹³ Eine vom RWI und der Handwerkskammer Düsseldorf durchgeführte Befragung von Handwerkern in den Kammerbezirken Düsseldorf und Leipzig bestätigt diese Einschätzung ebenfalls für die ehemalige DDR - vgl. Friederike Welter, Gründerprofile im ost- und westdeutschen Handwerk. Eine vergleichende Untersuchung in den Kammerbezirken Düsseldorf und Leipzig. Essen, RWI, Manuskript 1995, erscheint demnächst,

¹⁴ Vgl. Vladimír Benáček 1994, insbesondere S. 11.

aufgrund ihrer Beziehungen besondere Chancen zur Gründung oder Übernahme eines Betriebes nutzen. Eine Schwäche dieser Unternehmer dürfte vor allem in ihrer oftmals unzureichenden kommerziellen und technischen Managementqualifikationen liegen.

2.4 Die Finanzierung der unternehmerischen Betätigung

Das rege Gründungsgeschehen der vergangenen fünf Jahre in den mitteleuropäischen Ländern war insgesamt mit beträchtlichen Investitionen der Firmengründer verbunden; diese sind allerdings je nach Wirtschaftssektor und Zuschnitt der gegründeten Unternehmen sehr unterschiedlich auf die entstandenen Firmen verteilt. Der Umfang der seit 1990 einsetzenden privaten Investitionstätigkeit überrascht auf den ersten Blick, weil die Möglichkeiten der Ersparnisbildung in den Zentralplanwirtschaften begrenzt waren und die Banken an die finanzielle Alimentierung der Staatsunternehmen gewöhnt, nicht aber auf die Aufgabe der Finanzierung kleiner und mittlerer Privatunternehmen vorbereitet waren. Es stellt sich daher die Frage, aus welchen Quellen die Unternehmensgründer die notwendigen finanziellen Mittel geschöpft haben.

Nach den vorliegenden empirischen Befunden haben die Unternehmensgründer insgesamt in außerordentlich hohem Maße auf eigene finanzielle Ressourcen zurückgegriffen. Vielfach wurde die Mobilisierung vorhandener Ersparnisse durch das "Pooling" im engeren Familienkreis vorhandener Mittel erleichtert. Auch private Kreditaufnahmen im Verwandtschafts- und Bekanntenkreis spielten eine nicht unerhebliche Rolle. Nicht zu übersehen ist dabei allerdings, daß die Eigenkapitaldecke der meisten neu gegründeten Unternehmen, vor allem der Millionen Kleinst- und Kleinunternehmen, in der Regel äußerst dünn ist. Ein großer Teil der Unternehmensgründungen - z.B. in Handelsvermittlung oder ambulantem Einzelhandel - war zudem zunächst mit sehr geringen Investitionen verbunden. Erheblich größere Investitionen mußten hingegen die Gründer kleiner Industrie- und Baubetriebe tätigen. Es überrascht, daß auch hierbei die Eigenfinanzierung stark ins Gewicht fiel, wenn auch bei anspruchsvolleren Unternehmensgründungen eher eine Mischfinanzierung aus privaten und institutionellen Finanzierungsquellen festzustellen war.

Über die genaue Herkunft der privaten Finanzierungsmittel sagen die Unternehmensbefragungen in der Regel wenig Verlässliches aus. Immerhin haben nach den vorliegenden Informationen Ersparnisse aus regulären Einkommen in der planwirtschaftlichen Ära eine nicht unerhebliche Rolle gespielt. Zwar bestanden in der kommunistischen Zeit angesichts der niedrigen Einkommen insgesamt nur begrenzte Möglichkeiten der Ersparnisbildung in privater Hand, die sich nicht mit den in Marktwirtschaften bestehenden Möglichkeiten vergleichen lassen, jedoch gelang es einem nicht geringen Teil der Bevölkerung, Ersparnisse aus regulären Einkommen zu bilden, die nach 1990 für zumeist bescheidene investive Zwecke eingesetzt werden konnten. Hinzu kam natürlich der weite Bereich der informellen wirtschaftlichen Betätigungen, der in erheblichem Maße zur Ersparnisbildung beigetragen hat. Nach 1990 flossen in allen vier Ländern in umfangreichem Ausmaß finanzielle Mittel aus der Parallelwirtschaft in die nunmehr offiziell registrierten privaten Unternehmungen.

Freilich haben die Kaufkraftverluste der heimischen Währungen im Zuge des Transformationsprozesses die Möglichkeit eines investiven Einsatzes der finanziellen Rücklagen massiv beschnitten. Besonders nachteilig wirkte sich die Hyperinflation (Anstieg der Verbraucherpreise um

251 bzw. 555 v.H.) der Jahre 1989/90 in Polen für die Sparer aus. Hier dürften indessen die in der informellen Wirtschaft angesammelten Ersparnisse vielfach in Hartwährungsreserven angelegt worden sein.¹⁵ In Polen hatten die auch nach Verhängung des Kriegsrechts im Jahre 1982 bestehenden Reisemöglichkeiten der Bevölkerung und der in diesem Zusammenhang staatlicherseits tolerierte Privathandel einem ansehnlichen Bevölkerungskreis Verdienstmöglichkeiten eröffnet, die zum Teil jene in der offiziellen Wirtschaft weit überstiegen. Viele Polen nutzten die für Ostblockverhältnisse großzügigen Reiseregulungen dazu, zeitweise im Westen Beschäftigungen nachzugehen und auf diesem Wege Ersparnisse zu bilden. In diesem Zusammenhang ist es wohl speziell in Polen zu einer Ansammlung privaten Kapitals vor dem Fall des Kommunismus gekommen, die in den anderen Ländern keine Entsprechung fand.¹⁶

Nach westlichen Maßstäben gering fiel hingegen die Kreditaufnahme bei den Banken aus, wenn man diese am Prozentsatz der Unternehmensgründer mißt, die tatsächlich in den Genuß von Bankkrediten kamen (rd. 10-15 v.H. der Gründer). Die große Mehrheit der in den Unternehmensbefragungen erfaßten Firmen hat keine Bankkredite in Anspruch genommen, in vielen Fällen wurde noch nicht einmal der Versuch unternommen, derartige Kredite zu erhalten. Hier zeigt sich, daß die Kreditfinanzierung der kleineren Unternehmen durch die Banken ein zweiseitiges Problem darstellt: Einerseits werden Existenzgründer und Kleinunternehmen tatsächlich vielfach durch die Banken im Vergleich zu großen Unternehmen durch besonders ungünstige oder einfach unzumutbare Kreditkonditionen benachteiligt. Andererseits sind bei den kleinen Unternehmern vielfach Mängel in der Finanzierungs- und Investitionsplanung, bezüglich der Produktions- und Marketingkonzeptionen oder auch einfach im elementaren Geschäftsgebaren festzustellen, die den Banken eine Kreditvergabe auch bei wohlwollender Prüfung der eingehenden Anträge erschweren.

Allerdings haben die Banken nach 1990 doch in einem nicht unerheblichen Ausmaß zur Finanzierung des privaten Sektors beigetragen. Dies gilt nach den vorliegenden Informationen in besonders hohem Umfang für Tschechien, deutlich weniger hingegen für Polen.¹⁷ Speziell in der Tschechischen Republik, in etwas geringerem Maße wohl auch in der Slowakischen Republik, haben die Banken einen maßgeblichen Beitrag zum Gründungsboom der Jahre nach 1990 geleistet. Trotzdem sind überall in Ostmitteleuropa nach wie vor strukturelle Schwächen der Finanzierungstätigkeit der Banken zu konstatieren, die eindeutig zu Lasten der kleinen und mittleren Unternehmen gehen: Diskriminierung der Unternehmen des "originären" Privatsektors gegenüber der Stammkundschaft der (oftmals inzwischen privatisierten) großen Unternehmen, Aversionen gegen die Bedienung von

¹⁵ Indiz hierfür ist das außerordentlich hohe Dollarisierungsverhältnis in Polen (Verhältnis Fremdwährungseinlage./weit abgegrenzte Geldmenge) im Jahre 1990 von rd. 80 vH, vgl. Ratna Sahay und Carlos A. Végh, Dollarisierung in Transformationsländern, in: Finanzierung & Entwicklung, 1995, März, S. 34-37, hier S. 36.

¹⁶ Vgl. Peter Murrell, The transition according to Cambridge, Mass., The Journal of Economic Literature, Nashville, TN, vol. 33, 1995, S. 164-178, hier S. 172; zur Bedeutung der Reisetätigkeit für die Ersparnisbildung vgl. auch Bogdan Piasecki, The creation of small business in Poland as a great step towards a market economy. In: The Gdansk Institute für Market Economics (Hrsg.), The Reconstruction of private sector in Poland - The Small Business Approach. (Economic Transformation, No. 17), Danzig 1991, S. 3-12, hier S. 7.

¹⁷ Vgl. Bernhard Lageman u.a., Aufbau mittelständischer Strukturen in Polen, Ungarn, der Tschechischen Republik und der Slowakischen Republik. (Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Heft 11) Essen 1994, S. 144ff.; ferner zur Kreditausweitung an Kleinunternehmer auch Marie Vavrejšnová, Household savings under economic transformation in the Czech Republic, in: Prague Economic Papers, Jg. 1994, Heft 2, S. 175-185, hier S. 177f.

"kleinen" Unternehmenskunden, ungewöhnlich niedrige Risikobereitschaft der Banken, niedriger Wettbewerbsgrad im Bankensektor und viele Unzulänglichkeiten im technischen Bereich des Bankverkehrs.

2.5 Informelle vs. formelle Wirtschaft

Von Beobachtern der wirtschaftlichen Entwicklung in den Reformländern wird zu Recht darauf hingewiesen, daß die amtliche Statistik einen erheblichen Teil der wirtschaftlichen Aktivitäten von Privaten, die eigentlich in die Sozialproduktstatistik eingehen müßten, in diesen Ländern nicht oder nur höchst unzureichend erfaßt. Die ausgewiesenen starken Produktionsrückgänge während der Transformationskrise überzeichnen daher die Tiefe des wirtschaftlichen Einbruchs, und auch die amtliche Einkommenstatistik liefert ein zu negatives Bild von der realen Einkommensentwicklung. Wenn auch die Einschätzungen des Beitrages der Schattenwirtschaft zuweilen wohl zu optimistisch ausfallen und negative soziale Begleiterscheinungen bei einer euphemistischen Betrachtung leicht übersehen werden, ist doch festzustellen, daß diese Rekrutierungsprozesse der neuen Unternehmerschaft ohne den Hinweis auf deren vielfältige Beziehungen zur Schattenwirtschaft nicht adäquat beschrieben werden können.

Faktisch ist es in allen vier hier betrachteten Ländern nach 1990 zu einer Umstrukturierung der Schattenwirtschaft gekommen: Zur raschen Erhöhung der Zahl der Selbständigen in den mitteleuropäischen Ländern nach 1990 hat wesentlich beigetragen, daß viele Personen wirtschaftliche Aktivitäten, denen sie bereits zuvor ohne amtliche Erlaubnis nachgegangen waren, nach der Herstellung der Gewerbefreiheit offiziell registrieren ließen. Es hat sich somit eine Verlagerung von Aktivitäten aus der informellen in die formelle Wirtschaft vollzogen. Zugleich ist - wie bereits angesprochen - von einem massiven Zustrom finanzieller Mittel aus der früheren Parallelwirtschaft in die heutige legale Wirtschaft in den Jahren seit 1990 auszugehen.

Es wäre indessen verfehlt, hieraus den Schluß zu ziehen, daß sich nunmehr eine "Austrocknung" der Schattenwirtschaft in den Reformstaaten anbahne; vielmehr ist diese Verlagerung von Aktivitäten in die formelle Wirtschaft Teil des Anpassungsprozesses der "second economy" an die Marktwirtschaft. Die durch den zentralverwaltungswirtschaftlichen Koordinationsmechanismus hervorgerufenen speziellen Erscheinungsformen der Schattenwirtschaft haben ihre Existenzberechtigung verloren; wirtschaftliche Anreize für die Verlagerung von Aktivitäten von der Art, wie sie in allen Marktwirtschaften bestehen, sind an ihre Stelle getreten. Hohe Steuern und Sozialabgaben - insbesondere in Ungarn - tragen dazu bei, daß ein beträchtlicher Teil der in formellen Geschäften getätigten Umsätze vor dem Finanzamt verborgen wird. Insbesondere in Polen und Ungarn ist, nach den vorliegenden Informationen zu urteilen, die Steuermoral auch nach westeuropäischen Maßstäben niedrig. Die überall in den ostmitteleuropäischen Ländern üblichen Neben- und Zweitbeschäftigungen tauchen häufig ebensowenig in den amtlichen Statistiken auf wie die besonders in Polen und Ungarn weit verbreitete illegale Beschäftigung als arbeitslos registrierter Personen. Insgesamt ist für die Jahre nach 1990 eher mit einer starken Ausweitung der schattenwirtschaftlichen Aktivitäten zu rechnen als mit einer Schrumpfung. Auch kann als Faustregel gelten, daß in all denjenigen Branchen, in denen das kleine und mittlere private Unternehmertum besonders floriert, auch der Umfang der informellen wirtschaftlichen Aktivitäten besonders hoch ist.

Am Rande sei vermerkt, daß auch die eigentlich kriminellen Randbereiche der Schattenwirtschaft im neuen Wirtschafts- und Rechtssystem eine Neudefinition erfahren und zusätzliche Betätigungsfelder gefunden haben. Somit kann von einer Verdrängung der informellen Wirtschaft im Transformationsprozeß keine Rede sein, wohl aber von einer inneren Umstrukturierung und einem wirtschaftlichen Funktionswandel der Schattenwirtschaft.

2.6 Formierung des Rechtsstaates und die Kapitalisierung von "strategischen Positionen" und "Beziehungen"

Unter den Inhabern von neu gegründeten Unternehmen, die der "Mittel- und Oberschicht der Unternehmensgesellschaft" angehören (Personengesellschaften unterschiedlicher Rechtsform, GmbHs, in geringerem Maße auch AG), sind, wie oben dargestellt, Manager der ehemaligen Staatsindustrie weit überdurchschnittlich vertreten. Ihre Ausbildung, aber auch ihre beruflichen Vorkenntnisse verschafften ihnen einen Vorsprung, den Angehörige anderer Bevölkerungsgruppen kaum einholen konnten. Dies allein erklärt den spektakulären Aufstieg ehemaliger Nomenklaturaangehöriger zu privaten Unternehmern indes nicht: Eine wesentliche Rolle dürfte auch gespielt haben, daß diese Bevölkerungsgruppe mehr als jede andere dazu in der Lage war, in der Planwirtschaft besetzte Positionen und bestehende Beziehungen nach 1989 für den Aufbau des eigenen Unternehmens zu instrumentalisieren. Hierbei ist zunächst an die legale oder illegale Übertragung von Ressourcen aus dem staatlichen Sektor in das eigene Unternehmen zu denken, die bei Gründung und Expansion größerer privater Unternehmen (20 bis 500 Beschäftigte) in allen vier Ländern eine nicht zu unterschätzende Rolle gespielt hat; hierauf wird unten näher einzugehen sein.

Hinzu kommen weitere Formen der Ausnutzung von Positionen und Beziehungen:

- Vielfach sind Manager der staatlichen Industrie aufgrund ihrer früheren Verbindungen bei der Aufnahme von Bankkrediten im deutlichen Vorteil gegenüber Außenseitern. In den großen Geschäftsbanken, welche durch Ausgliederung aus dem Monobanksystem entstanden sind, hat zumindest das mittlere Führungspersonal seine Positionen bei den Umstrukturierungen der letzten Jahre behaupten können. Beziehungen, die aus der planwirtschaftlichen Ära herrühren, können gerade in einer Situation hilfreich sein, in welcher der Geschäftsverkehr der Banken noch durch viele Unsicherheiten (Nachholbedarf bei Erwerb berufsspezifischer Fertigkeiten, Anpassung an neue Regularien, Konsolidierungsbedarf der Banken hinsichtlich notleidender Kredite und unzureichender Eigenkapitalbasis) belastet ist.
- Korruptive Praktiken z.B. bei der Vergabe öffentlicher Aufträge, beim Zuschlag von in öffentlicher Hand befindlichen Gewerbeflächen und bei der Erteilung amtlicher Genehmigungen (für Bauten, bestimmte Produktionen, Umgehung von Umweltschutzaufgaben etc.) sind in Ostmitteleuropa mindestens ebenso weit verbreitet wie in den Ländern der EU. Am wenigsten scheint hiervon, nach den zwangsläufig dürftigen Informationen zu dem Problem zu urteilen, die Tschechische Republik betroffen zu sein. Naheliegenderweise bieten ältere Beziehungen zu Staatsangestellten, über die Manager der ehemaligen Staatsindustrie stärker als jede andere Bevölkerungsgruppe verfügten, hierfür günstige Ansatzpunkte. Sie schaffen jenes Maß an Sicherheit für die "Kontraktpartner", bei dem derartige Praktiken gedeihen können.
- Häufig bestehen zwischen neu gegründeten privaten Unternehmen und (ex-)staatlichen Unternehmen enge wirtschaftliche Beziehungen, die sich auf personelle Verbindungen gründen. Hierbei kann es z.B. um die Übernahme von Vertriebs-, Beschaffungs- oder Zulieferfunktionen für

das staatliche Unternehmen gehen. Vielfach ist auch zu beobachten, daß unternehmensbezogene Dienstleistungen im Rahmen eines an sich wirtschaftlichen vernünftigen "Outsourcing" an die Unternehmen ehemaliger Kollegen bzw. Bekannter vergeben werden. Prinzipiell ist natürlich gegen Outsourcing und Restrukturierung der Zuliefer- bzw. Abnehmerbeziehungen nichts einzuwenden; sie bilden einen notwendigen Bestandteil der Umstrukturierung der Staatsunternehmen. Allerdings bewegen sich derartige Beziehungen häufig in einem Graubereich zwischen legalen Verbindungen und illegalen Transaktionen, die auf eine versteckte Verlagerung von Ressourcen in den privaten Bereich abzielen. Im letzteren Fall werden die Gewinne des privaten Geschäftspartners mit Verlusten des "auszunehmenden" staatlichen Unternehmens bezahlt. Vor allem Fälle, in denen derartige Praktiken ruchbar wurden, haben die Ressentiments in der Bevölkerung gegen die Nomenklaturaunternehmen geschürt.¹⁸

Die Instrumentalisierung planwirtschaftlicher Beziehungsnetze zum privaten Geschäftsaufbau steht in einem engen - negativen - Zusammenhang zur Formierung des Rechtsstaates: Überall in den Reformländern hat die Außerkraftsetzung des planwirtschaftlichen Regelwerks und die Durchsetzung marktwirtschaftlicher Ordnungsprinzipien im Wirtschaftsleben zunächst ein gewisses Maß an Gesetzlosigkeit geschaffen, dessen Ausnutzung durch unternehmerisch begabte Individuen zu erwarten war. Immerhin ist den mitteleuropäischen Ländern aber zu konzедieren, daß sie inzwischen nicht nur den für die Marktwirtschaft notwendigen gesetzlichen Ordnungsrahmen längst geschaffen haben, sondern auch auf beträchtliche Fortschritte bei der praktischen Durchsetzung der Rechtsstaatlichkeit verweisen können. Allerdings zeichnen sich zwischen den vier Ländern hier auch gewisse Unterschiede ab: Während sich in Tschechien die Tradition einer gut funktionierenden Bürokratie schon im Übergang zur Marktwirtschaft stark bemerkbar gemacht hat, verweist in Polen manches darauf, daß sich hier Traditionen eines "schwachen Staates" stärker auswirken.

3. Unternehmerkarrieren im Privatisierungsprozeß

Nicht zuletzt die ehemaligen Staatsunternehmen bedürfen innovationsfreudiger Pionierunternehmer. Von daher besteht besonderes Interesse an der Frage, wie es um das Führungspersonal der privatisierten Unternehmen steht. Während sich das zweite Kapitel vornehmlich mit solchen Unternehmern beschäftigt hat, die Inhaber- und Managerfunktion in einer Hand vereinen, geht es im folgenden um Erscheinungsformen des Unternehmertums, die mit der "großen" Privatisierung verbunden sind. Dabei spielen zwar auch solche "Buy-out"-Transaktionen eine Rolle, die zur Entstehung privater Unternehmen führen, in denen Management und Besitz im wesentlichen in einer Hand liegen. Bei weitem stärker ins Gewicht fällt hier jedoch die Veräußerung großer Kapitalgesellschaften, in denen die Unternehmerfunktion in der Hand angestellter Direktoren liegt.

3.1 Privatisierungspolitik zwischen Gerechtigkeits- und Effizienzpostulaten

Bei Behandlung der Privatisierungsfrage sind zwei Aspekte zu unterscheiden: Privatisierung bedeutet zum einen die Übertragung formaler Eigentumstitel, die unter normalen Bedingungen den

¹⁸ Diese richten sich - unabhängig von der quantitativen Bedeutung des Phänomens - naturgemäß zunächst gegen die früheren Parteispitzen; vgl z.B. die Äußerung in einem Korrespondentenbericht aus Tschechien: "In der Tat erfüllt es viele immer noch mit Groll, daß frühere Parteispitzen die von ihnen lange verteilte Freiheit privaten Unternehmertums heute geradezu schamlos ausnützen." O.V., Aufarbeitung des Prager Frühlings. "Neue Zürcher Zeitung" vom 2. August 1995, S. 1.

Zugang zu effektiven wirtschaftlichen Eigentumsrechten erschließen. Zum anderen wird bei der Übertragung der Eigentumstitel auch über die Besetzung der Führungspositionen in solchen Unternehmen - größere Kapitalgesellschaften - unterschieden, in denen Eigentümer- und Kontrollfunktion faktisch auseinanderfallen. Letzteres trifft in modernen Industriegesellschaften praktisch für alle großen und einen erheblichen Teil der mittleren Unternehmen zu. Bei den in Mittel- und Osteuropa ausgetragenen politischen Auseinandersetzungen um die "große" Privatisierung geht es stets auch - obgleich nur in den seltensten Fällen offen ausgesprochen - um Management- und Aufsichtsratspositionen und die damit verbundenen Handlungsrechte. Dies ist im Auge zu behalten, wenn im folgenden zunächst die Privatisierung vornehmlich aus der Eigentumsperspektive betrachtet wird.

Die politischen Entscheidungsträger der Reformländer sahen sich beim Entscheid über den einzuschlagenden Privatisierungskurs vor ein prinzipielles Dilemma gestellt: Das Bestreben, die staatlichen Unternehmen in die Hände des besten Wirts zu überführen, und das Bemühen, eine möglichst "gerechte" Verteilung der Produktivgüter unter den Privaten zu gewährleisten, dürften in den meisten Fällen zur Wahl unterschiedlicher Privatisierungswege führen. Mit anderen Worten: Es ist von einem "trade-off" zwischen dem vermögenspolitischen Ziel einer möglichst gleichmäßigen Verteilung des Produktivkapitals und dem Ziel, einen solchen Privatisierungskurs einzuschlagen, der zu möglichst nachhaltigen Umstrukturierungs- und Wachstumsergebnissen führt, auszugehen. Das Bemühen, hier einen ökonomisch vernünftigen und für die politische Klientel der Entscheidungsträger akzeptablen Kompromiß zu finden, hat die Privatisierung in allen ostmitteleuropäischen Reformländern stark beeinflusst.

Vor allem zwei Optionen waren dazu angetan, das Mißfallen der Wählerschaft zu erregen - eine exklusive Stellung ausländischer Investoren im Privatisierungsprozeß und eine Lösung, die es der Führungsschicht der kommunistischen Ära gestatten würde, sich die Staatsunternehmen anzueignen:

- Zwar waren die mit der ersten Möglichkeit angesprochenen Vorbehalte gegen Auslandsinvestoren im östlichen Mitteleuropa wohl im ganzen etwas geringer entwickelt als in den meisten anderen Teilen des ehemaligen Ostblocks und zugleich in Mitteleuropa nicht überall in gleichem Maße ausgeprägt - im reformfreudigen Ungarn zeigte man sich bereits vor 1989 relativ aufgeschlossen gegenüber Auslandsinvestoren. Jedoch zeigten sich in allen vier Ländern in den vergangenen fünf Jahren deutliche Grenzen der Toleranz gegen ein "überzogenes" ausländisches Engagement.
- Die Aversion gegen ein stärkeres Engagement der Nomenklatura in der Privatisierung war in Mitteleuropa wohl deswegen besonders ausgeprägt, weil hier vor 1989 die politischen Gegensätze stärker entwickelt waren als anderswo im Ostblock. Freilich zeichnen sich wiederum Differenzierungen ab: Polen war der Schauplatz der schärfsten Konfrontationen; in den tschechischen Ländern waren innere Gegensätze weitaus stärker ausgeprägt als im slowakischen Teil der ÈSFR; in Ungarn wurden bereits mit der Reformpolitik der siebziger und achtziger Jahre Grundlagen für den (unter wirtschaftspolitischen Aspekt freilich im nachhinein nicht unproblematischen) sanfteren Übergang zur Marktwirtschaft gelegt.

Unabhängig von den Aversionen gegen eine stärkere Beteiligung bestimmter Gruppen am Privatisierungsprozeß stellte sich für die Politik die Frage, ob und auf welchem Wege größere Bevölkerungskreise durch die Privatisierung künftig am Produktivvermögen beteiligt werden könnten. Mit der Privatisierung war die Chance einer vermögenspolitischen Weichenstellung im Sinne einer breiteren Streuung des Produktivkapitals verbunden - eine einmalige Chance eines vermögenspolitischen Totalrevirements, das den auch in Westeuropa weit verbreiteten

Leitvorstellungen bezüglich einer möglichst gleichen Verteilung des Produktivvermögens gerecht werden könnte. In diesem Zusammenhang waren Empfindlichkeiten in der Bevölkerung gegen eine ungleiche Vermögensverteilung in Rechnung zu stellen: Zwar hatte die in ihrer abstrakt-marxistischen Begründung im einzelnen nur schwer nachvollziehbare "Volkseigentums"-Ideologie der Kommunisten wohl nirgends in Ostmitteleuropa tiefere Wurzeln geschlagen, jedoch mußte bei der Verteilung des in staatlicher Hand befindlichen Produktivvermögens an Private durchaus mit gewissen Sensibilitäten gerechnet werden.

Die Attraktivität der Massenprivatisierungslösungen,¹⁹ die sich im Gefolge des tschechoslowakischen Experiments später weithin in Osteuropa durchsetzten, liegt in diesem Zusammenhang nicht nur in der Einfachheit und Schnelligkeit des Verfahrens, sondern auch darin, daß sie sich am ehesten mit dem Gleichheitspostulat vereinbaren lassen. Die tschechoslowakische Entscheidung für die starke Gewichtung der Kuponprivatisierung ist wohl unter anderem auch aus dem Bemühen geboren worden, in der Bevölkerung eine möglichst hohe Zustimmung zur Privatisierung zu finden. Nicht von ungefähr erlangte die Privatisierungspolitik in der Folge in der Tschechischen Republik eine erheblich größere Akzeptanz als in den anderen ostmitteleuropäischen Staaten.

Indessen können sich im Gewande allgemeiner Interessen auch partikulare Interessen Gehör verschaffen: Eine Verletzung des Gerechtigkeitspostulats wird am ehesten dort auf Widerstand stoßen, wo sich organisierte Interessen gegen Privatisierungsentscheidungen formieren können. Die Bevölkerung im allgemeinen ist dagegen - wie dies z.B. in reifen Marktwirtschaften die relative Immobilität der Konsumenten beim Schutz von Verbraucherinteressen zeigt - nur sehr schwer zur kollektiven Verteidigung gemeinsamer Interessen zu bewegen. Organisierte partikulare Interessen können sich diesen Umstand zunutze machen und sich dadurch Geltung im öffentlichen Raum verschaffen, daß sie rhetorisch ein vermeintlich allgemeines Interesse zwecks Durchsetzung eigener Ziele usurpieren. Damit ist die Rolle der Insider - des Managements und der Belegschaftsangehörigen - im Privatisierungsprozeß angesprochen: Angehörige des Managements sind am Erwerb von Eigentumsrechten an "ihrer" Firma interessiert, nicht zuletzt aber auch an Erhalt und Festigung ihrer bisherigen Positionen. Die Belegschaft dürfte primär am Erhalt ihrer Arbeitsplätze interessiert sein, darüber hinaus aber auch an Eigentums- und Mitbestimmungsrechten.

Privatisierungspolitik bewegt sich, so ist zu resümieren, in einem Spannungsfeld zwischen Effizienz- und Gerechtigkeitspostulaten; die faktischen Handlungsspielräume von Parlamenten und Regierungen werden um so kleiner, je stärker die Positionen der Insider der Staatsunternehmen gegenüber der Zentralgewalt sind.

3.2 Vom Wirtschaftsfunktionär zum Unternehmer

Die Zufuhr unternehmerischen Talents in die großen, mehrbetrieblichen Staatsunternehmen im Verlauf des Privatisierungsprozesses erscheint vielen Beobachtern als Crux der ostmitteleuropäischen Privatisierung. Staatlicherseits wurde in allen vier Ländern versucht, bei der Privatisierung großer Unternehmen von herausragender Bedeutung (in Tschechien z.B. Škoda Automobilová und

¹⁹ Jüngstes Beispiel für eine Übernahme des Massenprivatisierungsansatzes ist die bulgarische Privatisierung; hier wird sogar - im Gegensatz zu z.B. Rußland und Rumänien - das tschechische Kuponprivatisierungsmodell ohne nennenswerte Modifikation übernommen.

SPT Telecom) ausländische "strategische Investoren" einzubeziehen, von denen nicht nur Investitionen und technisches Know-how erwartet wurden, sondern auch eine Vermittlung unternehmerischer Kompetenz. Eine zu erwägende generell stärkere Hinzuziehung ausländischer Investoren erwies sich dagegen selbst in Ungarn, das sich von vornherein stärker als die anderen Länder für eine ausländische Beteiligung am Privatisierungsprozeß geöffnet hatte, als praktisch undurchführbar: Angesichts der aus Sicht des Gastlandes kaum zu vermeidenden Auflagen (Beschränkung des Beschäftigungsabbaus, Erhalt bestimmter Produktionslinien, Mitübernahme unattraktiver Problemtöchter, Beitrag zur Tilgung von Altschulden, Erhalt lokaler FuE-Kapazitäten usw.) bevorzugten Direktinvestoren eher "greenfield investments". Die verbreiteten Überfremdungsängste in der Bevölkerung bewirken ein übriges, Regierungsverantwortliche und potentielle Investoren von Veräußerungen an Ausländer abzuschrecken. An der Erschließung einheimischen unternehmerischen Potentials führt somit kein Weg vorbei.

Bei nüchterner Betrachtung des Problems, wer künftig die Leitungspositionen in den privatisierten Unternehmen übernehmen könnte, kommen hierfür am ehesten solche Personen in Frage, die bereits Erfahrungen in Managementpositionen gesammelt haben, also Angehörige des Managements der ehemaligen staatlichen Industrie. Im Unterschied zur politischen Elite, die sich relativ leicht auswechseln ließ,²⁰ verfügten Manager bezüglich beruflicher Vorbildung und Erfahrungen einen deutlichen Vorsprung gegenüber potentiellen Konkurrenten. An dieser Stelle drängen sich indessen Einwände auf: Die wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung entsprach in keinem der vier Länder westeuropäischen Standards, sozialistische Manager wurden eher zu passiven Befehlsempfängern erzogen denn zu entscheidungsfreudigen Führungskräften, und es fehlt ihnen generell an den für ein erfolgreiches Agieren in der Marktwirtschaft notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen.

So stichhaltig diese Einwände im einzelnen auch sein mögen, vor dem Hintergrund der praktischen Erfahrungen der vergangenen Jahren erscheinen sie überzeichnet und zu sehr durch eine westliche Sichtweise bestimmt. Hierfür lassen sich vor allem folgende Gründe ins Feld führen:

- Auch in den Betrieben der klassischen Zentralplanwirtschaften sowjetischen Typs war in Führungspositionen in gewissem Maße unternehmerisches Talent erforderlich, beispielsweise, um die Kluft zwischen Berichtswesen und wirtschaftlichen Realitäten zu überbrücken, für den Betrieb günstige Planaufträge auszuhandeln oder Lücken in der Versorgung mit Einsatzgütern zu schließen.
- Die Reformversuche der vergangenen Jahrzehnte in Ostmitteleuropa haben die Stellung der Manager gestärkt und durch die Lockerung der zentralen Lenkung wenigstens teilweise auch solche Verhaltensweisen gefördert, die gemeinhin als "unternehmerisch" zu bezeichnen sind.²¹
- Es wäre falsch, den Auswahlprozeß der Manager der Staatsindustrie ausschließlich von dem Aspekt der ideologischen Linientreue bestimmt zu sehen. Im Gegenteil ist anzunehmen, daß derartige Positionen insbesondere Menschen mit ähnlichen Motivationen und Persönlichkeitsmerkmalen angezogen haben wie Managerpositionen in westlichen Marktwirtschaften.²²
- Vor allem in den achtziger Jahren kam es in polnischen und ungarischen Staatsbetrieben zu einem Generationswechsel in den Führungspositionen, in dessen Verlauf Parteikader traditionellen

²⁰ Allerdings fand auch hier meist nur ein partieller Wechsel statt, der durch die letzten Parlamentswahlergebnisse in Polen und Ungarn, zum Teil auch in der Slowakei, konterkariert wurde.

²¹ Vgl. J. Bársony und I. Siklaky, Some reflections on socialist entrepreneurship, in: Acta Oeconomica, Budapest, vol. 34, 1985, S. 51-64.

²² Vgl. hierzu auch die Einschätzung bei Vladimír Benáček 1994, S. 23.

Zuschnitts durch eher technokratisch orientierte, relativ gut ausgebildete Fachkräfte ersetzt wurden. In den tschechoslowakischen Unternehmen wirkte das Erbe des Prager Frühlings nach; der personelle Kahlschlag im Zuge der "Normalisierung" der siebziger Jahre war in den Staatsbetrieben weitaus moderater ausgefallen als im KPÈ- und Staatsapparat sowie in den ideologierelevanten Bereichen von Forschung und Lehre. Im Gegensatz zu ihren Vorgängern hatten die Angehörigen der jüngeren Managergenerationen ihre entscheidenden Prägungen nach der stalinistischen Phase erhalten, verfügten über ansehnliche technische Kompetenz und waren im allgemeinen Reformversuchen gegenüber recht aufgeschlossen.²³

Faktisch ist es den ehemaligen Wirtschaftsfunktionären der Staatsbetriebe nach dem Umbruch des Jahres 1989 überall in Ostmitteleuropa in erstaunlichem Maße gelungen, ihre Positionen über die Privatisierung hinweg zu behaupten. Die neuen politischen Eliten haben sich im wesentlichen sehr schnell mit den Entscheidungsträgern in den Betrieben arrangiert und Kompromisse gesucht, die deren Interessen respektierten. Innerhalb des Managements der ehemaligen Staatsbetriebe ist es allerdings zu beträchtlichen Umschichtungen gekommen: Stärker belastete Führungskräfte mußten ausscheiden; Angehörige des mittleren und unteren Managements besetzten vakante Führungspositionen.

Mit dem eher nahtlosen Übergang vieler ehemaliger Wirtschaftsfunktionäre in die Führungspositionen der privaten Kapitalgesellschaften ging zugleich die wirtschaftliche und soziale Deklassierung anderer Teile der Nomenklatura einher. Angehörige der politischen Führungsschicht der kommunistischen Ära fanden im Privatisierungsprozeß der ostmitteleuropäischen Länder nur im Ausnahmefall die Gelegenheit zur Begründung von Unternehmerkarrieren. Auch ein erheblicher Teil der ehemaligen Wirtschaftsfunktionäre hat den Sprung in die private Wirtschaft nicht geschafft. Dieser Personenkreis bildet - zusammen mit anderen Verlierern des Umbruchsprozesses - ein nicht zu übersehendes Potential von Unzufriedenen und kommunistischen Nostalgikern.²⁴

Die Integration der Nomenklaturamanager ist auf unterschiedlichen Wegen vonstatten gegangen. In Polen und Ungarn wurden den Managern aufgrund der in den Wirtschaftsreformen entstandenen Machtbalance zwischen Unternehmensleitungen und staatlichen Aufsichtsbehörden von vornherein weitgehende Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte eingeräumt. In der Tschechoslowakei hingegen war man seitens der Regierung bestrebt, zu vermeiden, daß Pfründe der kommunistischen Ära festgeschrieben wurden. Im Unterschied zu Polen wurden den Managern dabei privilegierte Möglichkeiten des Erwerbs von Kapitalanteilen an den eigenen Gesellschaften verwehrt. Allerdings wendete die Slowakei sich später von dieser Politik ab und versucht neuerdings sogar, die Ergebnisse der ersten Welle der Kuponprivatisierung zu korrigieren. Im folgenden ist auf die Behandlung der Insiderfrage in den Privatisierungspolitiken einzugehen. Dabei werden idealtypisch vier Lösungswege des Insiderproblems unterschieden, die sich in Ostmitteleuropa identifizieren lassen.

²³ Zum sozio-strukturellen Wandel der siebziger Jahre in Ungarn vgl. György Konrád und Iván Szelenyi, *Die Intelligenz auf dem Weg zur Klassenmacht*. Frankfurt am Main 1978.

²⁴ Dieses Potential ist in Polen, Ungarn und der Slowakei allerdings nicht mit den postkommunistischen Parteien gleichzusetzen, in denen auch - aufgrund der hier untersuchten Rekrutierungsmechanismen - die wirtschaftlich stärkeren der neuen Unternehmer, also die besonders erfolgreichen Gewinner des Umbruchsprozesses, überdurchschnittlich vertreten sind. Zu den sozialen Differenzierungsprozessen vgl. auch Dezső Kovács und Sally Ward Maggard, *The Human Face of Political, Economic, and Social Change in Eastern Europe*, in: *East European Quarterly*, Boulder, CO, vol. 27, 1993, S. 317-349.

3.3 Vier Lösungen des Insiderproblems

3.3.1 Spontane oder "Nomenklaturprivatisierung"

Das wirtschaftliche Interesse der Manager der Staatsbetriebe am Erhalt ihrer Leitungspositionen und der Erlangung von Eigentumsrechten an "ihrem" Betrieb kommt am unvermitteltsten in der sog. "spontanen" Privatisierung zum Ausdruck. Der Begriff ist relativ unbestimmt, weil hierunter zumeist sehr unterschiedliche Sachverhalte gefaßt werden. Gemein ist den in Rede stehenden Privatisierungsaktionen allerdings, daß

- Manager staatlicher Betriebe, zuweilen unter Einbeziehung von betriebsexternen Vertretern der Staats- und Wirtschaftsbürokratie die organisatorische Umstrukturierung ihres Betriebes in die eigenen Hände nehmen, ohne sich hierbei auf Anweisungen und Genehmigungen staatlicher Aufsichtsbehörden berufen zu können;
- mit der selbst verantworteten Umstrukturierung der Betriebe vielfach (jedoch durchaus nicht immer) eine Aneignung staatlicher Vermögenswerte verbunden ist, die nur bedingt mit dem Gesetz vereinbar ist;²⁵
- sich diese Aktionen ausnahmslos in einem Grenzbereich bewegen zwischen Managementaktivitäten, die vom Buchstaben der geltenden gesetzlichen Bestimmungen noch gedeckt sind, und solchen, die klar ungesetzlicher Natur sind;
- spontane Privatisierung in Ostmitteleuropa in größerem Umfang ausschließlich in einer frühen Phase des Transformationsprozesses stattfand, als die planwirtschaftliche Bürokratie bereits paralysiert war, klare gesetzliche Richtlinien zur Privatisierung jedoch noch nicht vorlagen.

Zu unkontrollierten Privatisierungsvorgängen kam es in größerem Maße in den Jahren 1989-1991 in Polen und Ungarn, praktisch nicht jedoch in der damaligen Tschechoslowakei. Im Falle der polnischen "Nomenklaturprivatisierung" spielte die willkürliche Aneignung staatlichen Vermögens durch Angehörige der kommunistischen Führungsschicht eine zentrale Rolle. Auch im Rahmen der ungarischen "spontanen Privatisierung" kam es zur Aneignung staatlicher Vermögenswerte durch Manager, jedoch stand im ganzen die organisatorische Umstrukturierung der Unternehmen - Gründung von Kapitalgesellschaften, Entflechtung größerer Unternehmenseinheiten, Gründung von Gemeinschaftsunternehmen mit ausländischen Firmen unter Beteiligung ungarischer Banken - im Vordergrund.²⁶ Die für die ungarische Unternehmenslandschaft typischen vielfachen Schachtelbeteiligungen haben ihren Ursprung oft in dieser Periode der "spontanen" Privatisierung.

Sowohl die ungarische als auch die polnische Öffentlichkeit reagierte sehr gereizt auf diese Vorgänge. Diese Transaktionen sind, da wenigstens zum Teil illegal, im übrigen nur höchst unzureichend dokumentiert. Der Umfang der stattgefundenen "Enteignung" des Staates wurde indessen wohl in beiden Fällen deutlich überschätzt. Empörte Reaktionen der Öffentlichkeit entzündeten sich jeweils an spektakulären Einzelfällen, die jedoch kaum typisch für die Entwicklung in den Unternehmen insgesamt gewesen sein dürften.

Bemerkenswert ist, daß bei den spontanen Privatisierungsvorgängen staatliche Manager vielfach in einer Weise agiert haben, die der Klischeevorstellung vom "trägen risikoscheuen Befehlsempfänger"

²⁵ Hierauf zielt die Bezeichnung des Prozesses als "Nomenklatura-Kapitalismus" ab; vgl. Keith Grime und Vic Duke. A Czech on privatization, in: Regional Studies, vol. 27, 1993, S. 751-757, hier S. 752.

²⁶ Vgl. Eva Voszka, Spontaneous privatization in Hungary, in: John S. Earle/Roman Frydman/Andrzej Rapaczynski (Hrsg.), Privatization in the transition to a market economy. Studies of preconditions and policies in Eastern Europe. London 1993, S. 89-107.

diametral entgegengesetzt ist.²⁷ Die zeitweilige Absenz eindeutiger Regeln für den Umgang mit staatlichen Eigentumstiteln wurde durch diese Akteure kaltblütig und entscheidungsfreudig im Sinne der Verbesserung der eigenen wirtschaftlichen Position ausgenutzt. Es ist in diesem Zusammenhang durchaus von einem rationalen wirtschaftlichen Verhalten zu sprechen. Allerdings bietet die Entfaltung unternehmerischer - in den Grenzfällen auch krimineller - Energien noch keine Gewähr dafür, daß diese Personen später als Unternehmer tatsächlich die Fähigkeit zeigen, ein mit zweifelhaften Mitteln erworbenes Unternehmen effizient umzustrukturieren und zu leiten.

Daß die spontane Privatisierung in Ostmitteleuropa - anders als in den meisten Nachfolgestaaten der Sowjetunion - letztlich nur eine Randerscheinung blieb, ist darauf zurückzuführen, daß der Privatisierungsprozeß in diesen Ländern schnell in rechtsstaatlich kontrollierte Bahnen gelenkt wurde. Zwar dürften bei der Umsetzung der regulären Privatisierungsverfahren in allen vier Ländern auch illegale Transaktionen eine nicht unbedeutende Rolle gespielt haben, jedoch waren der willkürlichen Aneignung von Staatseigentum in den mitteleuropäischen Ländern insgesamt doch recht enge Grenzen gesetzt.

3.3.2 Insider-dominierte Standardprivatisierung

Standardprivatisierungsverfahren (z.B. Auktionen, Direktverkäufe, öffentliche Ausschreibungen) kamen in allen vier Ländern zur Anwendung. Die hier angesprochenen Verfahren unterscheiden sich von den unten behandelten der "staatlich-dominierten" Standardprivatisierung dadurch, daß den Insidern seitens der staatlichen Behörden von vornherein eine privilegierte Behandlung ihrer Interessen zugestanden wurde. Dies äußerte sich zum einen darin, daß ein bestimmter Anteil am Stammkapital für Insider reserviert wurde, zum anderen darin, daß Management und Arbeitnehmervertretern starke Mitspracherechte bis hin zum Vetorecht im Privatisierungsprozeß eingeräumt wurden. Eine Insiderdominanz ist sowohl für die bislang wichtigsten polnischen Privatisierungswege - die "Kapitalprivatisierung" und die Privatisierung auf dem Liquidationsweg - typisch als auch für einen Teil der in Ungarn nach Abschluß der "wilden" Phasen unkontrollierter Transaktionen abgewickelten Privatisierungsverfahren - die "Employee-Buy-out"-Transaktionen. In Tschechien und der Slowakei wurden den Insidern hingegen keine entsprechenden Rechte eingeräumt.²⁸

Bei den hier angesprochenen Privatisierungsverfahren tritt das Interesse der Insider unvermittelt in Erscheinung. In der Regel erfreuen sich formal sowohl die Interessen des Managements als auch diejenigen der Belegschaft einer privilegierten Behandlung. Faktisch dürften sich die Gewichte in der Praxis in den meisten Fällen zugunsten des Managements verlagern. Sowohl für die ungarischen als auch die polnischen "Employee-buy-outs" bzw. "Employee-lease-outs" zeichnet sich jedenfalls keine Unternehmensverfassung ab, die auf eine den jugoslawischen Selbstverwaltungsbetrieben vergleichbare Lösung hinausliefere.

²⁷ Vgl. Maciej H. Grabowski, *Pioneers of capitalism. Some evidence of small business development in East and Central European countries*. Danzig, The Gdansk Institute of Market Economics, unveröffentlichtes Manuskript, 1993, S. 12.

²⁸ Zu den Hintergründen und zur Problematik der "insider-dominierten" Standardprivatisierung vgl. auch Roman Frydman und Andrzej Rapaczynski, *Privatization in Eastern Europe: Is the state withering away?* (A Central European University Privatization Project Book.) Budapest u.a. 1994, S. 154ff.

3.3.3 Staatlich-dominierte Standardprivatisierung

Die hiermit angesprochenen Privatisierungsaktionen folgen ebenfalls den konventionellen, in entwickelten Marktwirtschaften vielfach erprobten Veräußerungsmethoden. Im Unterschied zu den eben besprochenen Maßnahmen steht das Verfahren unter strenger Kontrolle staatlicher Aufsichtsinstanzen und Insider erhalten keine entscheidenden Einspruchsrechte bzw. auch keine privilegierten Zugangsrechte zu den veräußerten Vermögenswerten.²⁹ Dabei bleibt es Belegschaftsangehörigen freilich unbenommen, sich - auf rechtlich gleicher Basis wie andere Staatsbürger - als Kaufinteressent um das eigene Unternehmen bzw. Betriebsteile zu bewerben. Die Beschränkung der Ansprüche der Insider hat sowohl in Tschechien als auch in Ungarn wesentlich zur Beschleunigung einzelner Privatisierungsverfahren und damit auch zu einer im Vergleich zu Polen schnelleren Privatisierung insgesamt beigetragen.

Insgesamt nimmt sich die Position des Managements bei den hier angesprochenen Privatisierungsmaßnahmen deutlich schwächer aus als dort, wo ihm von vornherein verbriefte Rechte auf eine bevorzugte Behandlung eingeräumt wurden. Da der Privatisierungsprozeß in der Hand staatlicher Aufsichtsorgane liegt, bestehen für die Insider nur begrenzte Möglichkeiten einer aktiven Einflußnahme. Allerdings laufen diese Privatisierungstransaktionen immer dann, wenn keine ausländische Käufer auf den Plan treten, auf "Management-buy-outs" hinaus, von denen unternehmerisch orientierte Angehörige der Unternehmensleitungen profitieren. Immerhin erhalten aber die staatlichen Aufsichtsbehörden im Privatisierungsverfahren die Möglichkeit, Einfluß auf die Ausgestaltung der Verkaufsarrangements zu nehmen, ohne dabei ständig auf geschützte Interessen Rücksicht nehmen zu müssen; ihr Handlungsspielraum ist insofern erheblich größer als bei den oben angesprochenen insider-dominierten Transaktionen.

Freilich besteht gerade unter den wenig konsolidierten politischen und rechtlichen Verhältnissen der Reformländer die Gefahr einer Politisierung des Verfahrens. Mit personellen Verflechtungen zwischen dem Management der Staatsbetriebe, der staatlichen Bürokratie und Vertretern der neuen Parteien ist zu rechnen. Auf diesem Wege könnten Insider gewissermaßen "durch die Hintertür" erheblichen Einfluß auf den Verlauf des Privatisierungsprozesses erhalten. Staatlich-dominierte konventionelle Privatisierungsverfahren sind in diesem Zusammenhang in Ostmitteleuropa vor allem in der Slowakischen Republik zum ständigen Gegenstand innenpolitischer Auseinandersetzungen geworden.³⁰

3.3.4 Massenprivatisierung

In Ostmitteleuropa finden - sieht man von einem eher unbedeutenden ungarischen Massenprivatisierungs-Experiment ab - zwei Modelle der Massenprivatisierung Anwendung: Nach dem polnischen Modell kann die Bevölkerung lediglich Anteilsscheine von acht institutionellen Anlegern (Investmentfonds) erwerben, die vom Staat etabliert werden und unter starker staatlicher Aufsicht stehen. Die Investmentfonds ihrerseits erwerben auf Basis der ihnen anvertrauten Vouchers der

²⁹ Die Reservierung eines unbedeutenden Teils des Aktienkapitals für Belegschaftsangehörige in der tschechoslowakischen großen Privatisierung - 0,9 v.H. der in der ersten Welle der Kuponprivatisierung in Tschechien veräußerten Vermögenswerte - hatte rein symbolische Bedeutung.

³⁰ Vgl. René Höltschi, Wird die Slowakei zu einem Familienbetrieb? Fortdauernder Streit um die neuen Wirtschaftsgesetze, in: Neue Zürcher Zeitung vom 15. August 1995, Nr. 187, S. 9.

Bevölkerung im Privatisierungsprozeß Kapitalanteile an den zu veräußernden Firmen. Das tschechoslowakische Massenprivatisierungsverfahren - nach dem definitiven Ausstieg der Slowakei aus der Massenprivatisierung im Jahre 1995 ist eher von einer spezifisch tschechischen Privatisierungsoption zu reden - räumte hingegen der Bevölkerung entschieden größere Möglichkeiten einer aktiven Beteiligung im Veräußerungsprozeß der Unternehmen ein. Die Inhaber der staatlichen Privatisierungskuponhefte konnten sich dafür entscheiden, mit diesen entweder Anteile an einem Investmentfonds zu erwerben oder durch Beteiligung an den durchgeführten Auktionsrunden selbst Aktien der zu privatisierenden Unternehmen zu erwerben. Ein ansehnlicher Teil der Bevölkerung - knapp ein Viertel - entschied sich dafür, selbst Unternehmensaktien zu erwerben. Anders als in Polen unterlag die Gründung der Investmentfonds keiner staatlichen Reglementierung; an den beiden Wellen der Kuponprivatisierung haben sich rd. 120 Investmentfonds beteiligt, unter denen allerdings sechs Fonds rd. 80 v.H. aller von institutionellen Anlegern erworbenen Kupons auf sich vereinigen konnten. Da die tschechische Kuponprivatisierung abgeschlossen, die polnische Massenprivatisierungskampagne hingegen im Spätsommer 1995 noch nicht in die Umsetzungsphase eingetreten ist, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die tschechische Kuponprivatisierung.

Die Kuponprivatisierung wurde damit eingeleitet, daß alle Staatsunternehmen, die nicht im Rahmen der kleinen Privatisierung veräußert worden waren bzw. nicht von vornherein aus dem Privatisierungsprozeß ausgespart blieben, dazu angehalten waren, der staatlichen Aufsichtsbehörde ein sog. "Privatisierungsprojekt" zu unterbreiten. Im Prinzip war jeder tschechische (zunächst noch tschechoslowakische) Bürger dazu berechtigt, zusätzlich zum Privatisierungsvorschlag der Unternehmensleitung ein eigenes, alternatives Projekt einzureichen, das sich auf die Veräußerung des ganzen Unternehmens oder von Unternehmensteilen bezog; von dieser Möglichkeit konnten auch Unternehmensangehörige Gebrauch machen. Faktisch standen in der ersten Welle der Kuponprivatisierung im tschechischen Teil der damaligen ÈSFR 2 884 "offiziellen", d.h. seitens der jeweils zuständigen Instanzen (in den meisten Fällen die Unternehmensleitungen) eingereichten Privatisierungsvorschlägen, 8 065 konkurrierende Projekte gegenüber. In mehr als 4 000 Fällen meldeten sich Kaufinteressenten mit eigenen Privatisierungsvorschlägen zu Wort.³¹ In rd. 80 v.H. aller Fälle wurde seitens der staatlichen Aufsichtsinstanzen (Branchenministerien bzw. letztinstanzlich Privatisierungsministerium) den offiziellen Vorschlägen der Vorzug gegeben.

Praktisch bedeutet dies, daß die Unternehmensleitungen einen nicht unerheblichen Einfluß auf die konkrete Ausgestaltung der Kuponprivatisierung in ihrem Unternehmen nehmen konnten. Sie konnten sich freilich der Kuponprivatisierung selbst in der Regel nicht entziehen. Auch war es kaum möglich, größere Teile des Kapitals auf anderen Wegen an inländische Interessenten - darunter interessierte Insider - zu veräußern. In der ersten Welle der Kuponprivatisierung wurden denn auch lediglich 1,6 v.H. des Stammkapitals der einbezogenen Unternehmen an inländische Investoren verkauft.³² Im weiteren Verlauf des Verfahrens - der Veräußerung eines großen Teils der Aktien an

³¹ Zu den Angaben vgl. Michal Mejstřík und James Burger, *The Czechoslovak large privatization*. (CERGE Working Paper Series, no. 10.) Prag 1992, S. 13f.

³² Vgl. Jan Mladek, *Voucher privatization in Czechia and Slovakia*. Paper prepared for OECD Group on Privatization. Fifth Plenary Session "Mass Privatization: A First Assessment of the Results". Paris, 2-4 March 1994. Prag 1994, S. 4.

Inhaber von Privatisierungsgutscheinen in den Auktionsrunden - konnten die Unternehmensleitungen nicht beeinflussen, in wessen Hände die Aktien ihres Unternehmens gelangten.

Im Ergebnis der Kuponprivatisierung werden die Unternehmen nominell durch Aufsichtsräte kontrolliert, in denen jeweils Investmentfonds das Sagen haben. Nach den bislang vorliegenden Erfahrungen fielen die Eingriffe der Aufsichtsräte in den Kompetenzbereich des Managements bislang allerdings sehr bescheiden aus. Die kuponprivatisierten Firmen stehen somit in den meisten Fällen faktisch noch unter der Kontrolle der Manager, welche die Unternehmen bereits in die Privatisierung geführt haben. Gleichzeitig üben auch - zum Teil vermittelt über die Banken - auch staatliche Instanzen noch großen Einfluß auf die privatisierten Unternehmen aus.³³ Nicht zu übersehen ist des weiteren, daß auch die Leitung der Investmentfonds in den meisten Fällen bei Managern liegt, die bereits in der Planwirtschaft wichtige Positionen innehatten. Enge personelle Verbindungen bestehen hier vor allem zum Führungspersonal der großen Geschäftsbanken, welche durch Ausgliederung aus dem sozialistischen Monobanksystem entstanden sind. Die weitere Entwicklung der kuponprivatisierten Unternehmen wird in hohem Maße davon abhängen, inwieweit es den selbst noch stark profilierungsbedürftigen Investmentfonds gelingt, Eigentümerrechte gegenüber den von ihnen kontrollierten Unternehmen effektiv durchzusetzen, und sich ein funktionierender Sekundärmarkt für die vergebenen Eigentumstitel herausbildet, über den die Kapitalanteile der privatisierten Firmen allmählich in die Hände des jeweils besten Wirts gelangen.

Hervorzuheben ist, daß im tschechischen Modell der Massenprivatisierung ein privilegierter Zugang der Insider zum Produktivkapital der ehemaligen Staatsunternehmen weitgehend vermieden wurde. Auch wurden nicht von vornherein personelle Verkrustungen dergestalt festgeschrieben, daß das Schicksal der privatisierten Firma auf Gedeih und Verderb mit dem kommerziellen Geschick und der Kompetenz der etablierten Firmenleitung verbunden ist. Freilich ändert dies wenig daran, daß die Stellung des aus der Umbruchperiode hervorgegangenen Managements - das zumeist mit dem Ursprungsmanagement weitgehend identisch ist - auch hier sehr stark ist.

4. Fazit und Ausblick

In den letzten Jahren hat sich gezeigt, daß nirgends in Ostmitteleuropa nach vier Jahrzehnten kommunistischer Herrschaft eine Rückkehr zum sozio-ökonomischen Status quo ante möglich war. Es ist in bemerkenswertem Ausmaß zu einer Mobilisierung "kapitalistischen" Erwerbsstrebens gekommen. Befürchtungen, die kommunistische Indoktrination und wohlfahrtsstaatliche "Totalfürsorge" der vergangenen Jahrzehnte habe die Menschen in den Reformstaaten unempfindlich für wirtschaftliche Anreize gemacht, haben sich zumindest im östlichen Mitteleuropa auf der ganzen Linie nicht bestätigt. Mit bemerkenswertem Erfolg haben sich auch Angehörige der ehemaligen kommunistischen Führungsschicht, hierunter insbesondere Manager der Staatsindustrie, am Wettlauf um günstige Positionen im Schichtungssystem der neuen Gesellschaften beteiligt. Wichtigstes Vehikel hierfür waren in den mitteleuropäischen Reformstaaten die im Rahmen der "großen" Privatisierung durchgeführten Maßnahmen.

³³ Vgl. hierzu Karla Brom und Mitchell Orenstein, The privatised sector in the Czech Republic: Government and bank control in a transitional economy, in: Europe-Asia Studies, vol. 46, 1994, S. 893-928.

Darüber, ob die "gewendeten Altmanager" auch auf längere Sicht unter marktwirtschaftlichen Verhältnissen reüssieren werden, kann angesichts einer - unabhängig vom gewählten Privatisierungsverfahren - nur schleppend verlaufenden mikroökonomischen Umstrukturierung der ehemaligen Staatsunternehmen keine definitive Aussage getroffen werden. Im Vorteil befinden sich hier offenbar solche Unternehmen, die im Rahmen unterschiedlicher Arrangements westliche Investoren gewinnen konnten, welche zumindest für die Zufuhr von Kapital, kommerzieller Kompetenz und technischem Know-how sorgen können. Ob indessen westliche Manager zu wesentlichen besseren Umstrukturierungsergebnissen kommen würden, solange sie unter vergleichbaren Bedingungen wie ihre östlichen Kollegen arbeiten müssen, bleibe dahingestellt. Zumindest bestehen hieran angesichts des verbreiteten Scheiterns westlicher Managementkompetenz in ähnlich strukturierten Situationen in den neuen Bundesländern einige Zweifel.

Erhebliche Zweifel bestehen auch daran, daß die unübersehbaren personellen Kontinuitäten in den Führungsetagen der privatisierten Betriebe der ostmitteleuropäischen Reformländer zwangsläufig mit dem Wirken reformunfähiger "Seilschaften" und betriebsübergreifender reformfeindlicher Beziehungsnetzwerke verbunden sein müßten. Zweifellos kann es insbesondere bei einer ungünstigen Entwicklung des institutionellen und politischen Umfeldes zu derartigen entwicklungsblockierenden Konstellationen kommen. Die Staaten des östlichen Mitteleuropa haben sich allerdings bislang als weitgehend gefeit gegen solche Entwicklungen erwiesen; gewisse Ansätze hierzu in der Slowakischen Republik wurden durch äußere Beobachter zuweilen wohl etwas überzeichnet.

Die ehemals staatliche Industrie bedarf zu ihrer Regeneration der Zufuhr unternehmerischen Talents und des Wettbewerbs von Unternehmen aus dem originären privaten Sektor. Die bemerkenswerte Mobilisierung unternehmerischen Talents seit 1990 hat vor allem zur Gründung einer sehr großen Zahl von Kleinunternehmen geführt. Das für die weitere Umstrukturierung der Wirtschaft der Reformstaaten so wichtige "mittlere Element" des Unternehmensspektrums bedarf demgegenüber dagegen noch einer deutlich stärkeren Ausprägung. Hierzu könnte das Finanzsystem einen wesentlich stärkeren Beitrag leisten als bisher. Die Überwindung der auf diesem Gebiet noch überall anzutreffenden Engpässe stellt sich daher als eine vorrangige Entwicklungsaufgabe auch des Staates in den jungen Marktwirtschaften dar.

Bernhard Lageman

**The New Entrepreneurs in East Central Europe:
Background and Recruiting Mechanisms**

Bericht des BIOst Nr. 59/1995

Summary

Introductory Remarks

The systemic transformation does not only lead to a break in the development of economic institutions and structures but also to a far-reaching change in the social structure of the reform states. Within just a few years large portions of the productive capital are being redistributed among the members of society. This is happening without much of a possibility of taking recourse to the distribution of wealth that had existed before the communists seized power. During this process the individual is confronted with unique economic chances for entrepreneurial activity. The extent to which these chances are taken advantage of will have a decisive influence on the individual's future financial circumstances and his or her life's income. Privatization and the foundation of enterprises lead to the anew development of a large social class of capital owners and entrepreneurs, which has a decisive influence on the success of the economic restructurization process. This report deals with the question, in which ways the ascent of the new entrepreneurs take place and from which sections of society they are recruited. As there are no appropriate official statistics available concerning these questions, the analysis is based on the evaluation of company surveys and other secondary sources.

Findings

- 1. About a quarter of the East Central European households react to the burdens and chances of the transformation with - in the broadest sense - entrepreneurial adaptation strategies. The establishment of an independent existence is often only the result of a long search and orientation process, which comprises the most varied earning combinations, the use of income sources in the informal economic sector and several forms of "leisure-time-enterprises". At present only a part of the newly founded companies in East Central Europe - approximately 30-40 per cent - survives the first three years.*
- 2. Among the owners of larger newly founded companies and of privatized small and medium sized business there are exceptionally many members of the upper and middle and, to a slightly lesser degree, also of the lower management of the former state owned enterprises. Also, a high level of education, preferably in engineering or technical subjects, has a favourable effect on the success in taking on such positions.*

3. *The individual's entrepreneurial management is also furthered by family traditions with regard to entrepreneurial activities, reaching back into pro-communist times. Members of this group of people can be found among the many retailers as well as among the entrepreneurs of the "middle and upper class of business society" (partnerships and private limited companies) in exceptionally large numbers. However, following specific professional examples is not as important as handing down general cultural patterns of self-employment and independence.*
4. *After 1990, the founders of new companies and the buyers or leaseholders of state owned enterprises were able to mobilize financial means for their own companies to quite an astonishing extent - considering the desolate state of the banking system. Although the banks contributed more to the financing of the private sector of the economy than is generally assumed, the new entrepreneurs financed their investments mainly through the family's resources. They could draw on savings from regular income as well as on means stemming from the parallel economy.*
5. *In the course of the "mass" privatization the members of the former economic elite have been able to keep their previous key positions in the management of the privatized enterprises, and in addition to that they were able to take on most of the newly created positions on the boards of companies and in the newly founded financial institutions (e.g. investment funds). With regard to the acquisition of shares of the privatized stock corporations this group of people has also been by far the most successful.*
6. *Nevertheless, personal continuity is certainly not unbroken with regard to the nomenklatura and the economic elite of today: Large parts of the nomenklatura have not been able to secure leading positions in the market system for themselves. Thus, the members of the political elite of the communist parties and of the state bureaucracy have only in a few cases been able to take on leading positions in the economy. With regard to the management of the former state owned enterprises a selection process has also taken place. In part it started even before the orientation towards a market economy and resulted in many members leaving, especially those of the upper management.*
7. *In all four countries the privatization process has been accompanied by uncontrolled appropriation of state property through private individuals. However, in the end these spontaneous privatization actions are probably only a peripheral part of the privatization process. On the whole privatization in the East Central European countries took place in the orderly manner of a state under the rule of law.*